

ДЛЯ ВУЗІВ

О.Д. МАТРОСОВ
В.Г. ДЮЖЕВ
В.А. КУЧИНСЬКИЙ
В.О. МАТРОСОВА

**Вступ до спеціальності
«Менеджмент організацій і
адміністрування»**

Харків - 2011

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України

Національний технічний університет
„Харківський політехнічний інститут”

Вступ до спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»

Навчальний посібник

проф. О.Д. Матросов, проф. В.Г. Дюжев,
доц. В.А. Кучинський, доц. В.О. Матросова

Затверджено редакційно-видавничою радою університету
протокол №1 від 24.06.10

Харків НТУ “ХПІ” 2011

ББК 65.050.24

Е.45

УДК 338.24

Рецензенти: **М.С. Дороніна**, доктор економічних наук, професор
Харківського національного економічного університету;
П.Т. Бубенко, доктор економічних наук, професор,
директор Північно-Східного наукового центра НАН України.

Е.45 Вступ до спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»: Навчальний посібник / проф. О.Д. Матросов, проф. В.Г. Дюжев, доц. В.А. Кучинський, доц. В.О. Матросова – Харків: НТУ „ХПІ”, 2011. – 110 с.

ISBN

Нова система ринкового господарювання, яка сформувалася в умовах вітчизняної економіки, потребує фахівців, які володіють глибокими знаннями в галузі сучасного менеджменту.

У навчальному посібнику розкривається сутність менеджменту організації, як системи, яка по новому організує внутрішньовиробничі економічні відносини.

Навчальний посібник допоможе студентам та аспірантам, які вивчають проблеми менеджменту організації, а також фахівцям, які приймають участь в управлінні підприємствами.

ISBN

© Матросов О.Д., Дюжев В.Г.,
Кучинський В.А., Матросова В.О., 2011
© НТУ «ХПІ», 2011

ВСТУП

Менеджмент (управління, організація) являє собою сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, розроблених з метою підвищення його ефективності. Це досить складний процес, який значною мірою визначає ефективність роботи компанії.

У цьому процесі найважливіша роль належить менеджеру, перед яким постають нові і неоднозначно вирішувані завдання. Він щодня вирішує питання, пов'язані з координацією, комунікацією, та багато інших проблем, які в минулі часи неможливо було навіть уявити. Тому існуючі підходи до визначення менеджменту повинні постійно переглядатися, щоб відповідати мінливим вимогам у світі, який швидко змінюється.

В посібнику розглянуті теоретичні аспекти менеджменту організації, основи ринкової економіки та підприємництва, місце та роль в підприємницькій діяльності. Особлива увага приділена системі управління персоналом організації, соціально-трудовим відносинам, ринку праці та етиці ділових відносин.

Навчальний посібник відповідає вимогам підготовки фахівців у галузі економіки, підприємства, маркетингу і менеджменту. Його мета – узагальнити досягнення світової та вітчизняної науки і практики у галузі економіки виробничо-підприємницької діяльності, допомогти студентам, аспірантам, молодим ученим, менеджерам усіх рівнів в освоєнні основ ринкового управління виробничими та підприємницькими процесами в Україні.



РОЗДІЛ 1

МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

- 1.1 *Менеджмент і його роль у соціально-економічному розвитку держави*
- 1.2 *Функції менеджменту*
- 1.3 *Менеджер як особистість і як працівник*

1.1. Менеджмент і його роль у соціально-економічному розвитку держави

Радикальна перебудова системи управління економікою, що переходить на ринкові відносини, – одна з найважливіших проблем у нашій країні. Особливе значення ця проблема має на рівні підприємства, становище якого в ринковій економіці докорінно змінюється. Стаючи об'єктом товарно-грошових відносин, що володіють економічною самостійністю, й повністю відповідальним за результати господарської діяльності, підприємство зобов'язане сформувати систему управління, що забезпечує йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стійкість становища на ринку.

Питання менеджменту (англ. management – управління, завідування, організація) відрізняються різноманіттям, складністю й неоднозначністю їхнього дослідження. Менеджмент має багато аспектів: економічний, політичний, соціальний, фінансовий, філософський, психологічний, технічний, організаційний та ін. Кожний з них відносно самостійний, на практиці ними займаються різні фахівці. Поки не існує єдиної теорії менеджменту, що

об'єднує всі його аспекти. Концептуально різні теорії менеджменту пов'язані між собою цілями й напрямками розвитку підприємництва.

У нашій країні менеджмент як самостійна дисципліна, що враховує ринкові відносини, раніше не вивчався. Його заперечення означало ігнорування багатьох найважливіших шляхів ефективного господарювання, можливостей зростання продуктивності праці, раціоналізації структури управління, матеріально-фінансової збалансованості ресурсів.

Поняття "менеджмент" досить широко трактується у світовій літературі з управління та практичного застосування. Тому будь-яке його визначення буде неповним. У фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови, наприклад, термін "менеджмент" визначається як спосіб (манера) спілкування з людьми, влада й мистецтво управління, особливого роду вміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця. В одному з словників іноземних слів "менеджмент" перекладається на українською мовою так: управління виробництвом, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення ефективності виробництва і його прибутковості.

У спеціальній літературі з управління цей термін трактується ще більш широко й багатосторонньо. Між різними варіантами немає протиріч. Вони взаємодоповнюють, конкретизують один одного. Це дозволяє глибше усвідомити сутність і зміст менеджменту, зробити правильний висновок про його суспільну значимість і необхідність вивчення.

Найбільш часто поняття "менеджмент" трактується як наука управління, процес управління, мистецтво управління, функція управління, органи або апарат управління, група людей, керуючих організацією.

При визначенні сутності й змісту менеджменту він характеризується насамперед як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації й управляють ними за допомогою постановки цілей і розробки способів і методів їхнього досягнення.

Менеджмент припускає виконання функцій, здійснюючи які, менеджери забезпечують умови ефективної праці зайнятих в організації працівників і одержання результатів, що відповідають поставленим цілям. Уміння ставити цілі й досягати їх, обумовлене як мистецтво точно знати, що і як має бути зроблено, є основою менеджменту. Подібним мистецтвом зобов'язані володіти менеджери, чия діяльність полягає в організації й керівництві роботою всього персоналу для досягнення цілей фірми. Тому менеджмент нерідко асоціюється з менеджерами, а також з органами або апаратом управління.

У багатьох визначеннях менеджменту робиться акцент на те, що управління – самостійна галузь знань, наука, що має свій предмет, свої специфічні проблеми, методи й способи їхнього рішення. При цьому підкреслюється важливість системних, упорядкованих знань у цій галузі.

Широко розповсюджене розуміння менеджменту як мистецтва. Воно базується на тому, що господарські організації являють собою складні системи, на функціонування яких впливають численні й різноманітні фактори зовнішнього й внутрішнього середовища. Тому вміння управляти настільки складним механізмом вимагає високої професійної підготовки.

На відміну від теорії управління, що розвивалася в нашій країні до переходу на ринкові відносини, менеджмент не може бути поданий у вигляді чітко сформульованих правил, рецептів діяльності. У ньому відбивається розуміння того, що в дуже складному й швидко мінливому світі

піддаються змінам навіть закономірності, за якими світ існує й розвивається. Спроби ж викласти знання про такі складні системи, як сучасні організації, у рамках твердих схем і правил незмінно призводять до невиправданого спрощення, перекручування істинної картини, а значить, до ілюзій і помилок. Тому менеджмент – це система найбільш загальних уявлень про організації, нова "управлінська філософія", а не зведення готових рекомендацій. Відсутність точних приписів діяльності нерідко бентежить деяких керівників підприємств, які вже встигли успішно опанувати сучасними фінансовими інструментами, але в управлінській сфері ще піддаються оманам своїх попередників.

У цей час менеджмент ґрунтується на таких постулатах:

- зовнішнє середовище організації надзвичайно мінливе й рухливе;
- будь-який співробітник фірми – насамперед особистість зі своїми різноманітними й суперечливими потребами й лише в останню чергу – "інструмент" для забезпечення прибутку;
- управління – складна сфера людської діяльності, якій потрібно вчитися все життя.

Досвід переконує, що багато менеджерів підтримує ці постулати, однак далеко не всі вони знають, як ними можна керуватися на практиці. Один з важливих "інструментів" менеджменту – системний підхід, відповідно до якого шукати джерела проблем, що виникають у роботі організації, треба насамперед за її межами, у зовнішньому середовищі. Багато внутрішніх проблем фірм викликаються зовнішніми причинами – недосконалістю законодавства, суперечливістю макроекономічних процесів, ненадійністю партнерів, недовірливістю клієнтів, агресивністю конкурентів. Значимість зовнішнього середовища для компанії неможливо

переоцінити. Саме вона змушує шукати свою "нішу" у ринковому просторі, визначає стратегію й тактику, внутрішню структуру підприємства, напрямок його розвитку.

Найбільш характерними для зовнішнього середовища сучасного підприємства є динамічність, різноманітність та інтеграція.

Структура підприємства цілком залежить від його зовнішнього середовища. Воно органічно "убудовано в ринок" і змушено змінюватися разом з ним. Тому важливо забезпечувати постійну відповідність структури фірми динамічності зовнішнього середовища. Неприпустимо вносити довільні зміни в структуру підприємства. Разом з тим у нашій країні багато фахівців вважають, що створення структури фірми – те саме, що конструювання механізму, де "деталлями" служать квадратики з назвами відділів і підрозділів. Практика свідчить про те, що така "творчість" частіше погіршує стан організації, ніж підвищує ефективність роботи. Проте все ще розповсюджений хибний погляд на організацію як на структуру, яку можна будувати за розсудом конструктора.

На Заході відмовилися від уявлення про організації як механізми, створені тільки для добування прибутку. На думку зарубіжних учених, будь-яке підприємство – це організм, що розвивається за об'єктивними законами, довільне порушення яких веде до загибелі.

До найважливіших законів існування такого організму належать:

- прагнення до виживання;
- постійне перетворення, розвиток, спрямований на пристосування до зовнішнього середовища;
- створення й удосконалювання своїх "органів";
- підтримка сприятливого внутрішнього середовища;

- цілісність його частин і єдність цілей для них.

Цих законів недостатньо для правильної оцінки всіх сторін діяльності цивілізованого підприємства. Останнє є соціальною організацією, тобто добровільним об'єднанням працівників, спрямованим на задоволення їхніх основних інтересів.

В Україні це визначення не точно відбиває дійсність, тому що об'єднання працівників не завжди добровільне, оскільки часто перед ними немає вибору й задовольняють вони на підприємстві деякі свої інтереси, переважно матеріальні. Однак така оцінка підприємства змушує керівника, менеджера усвідомити реальність, давно зрозумілу в розвинутих країнах: організація повинна існувати й діяти в інтересах не тільки господарів, але й працівників, задовольняючи найважливіші їхні потреби в захищеності, стабільності, творчій праці, у почутті власної значимості, у розвитку й у матеріальних благах.

У нашій країні поступово збільшується чисельність людей, які, заспокоївшись після стрімкого переходу до ринку, віддають перевагу відносно невисокій заробітній платі, психологічному комфорту і більш творчій роботі.

Менеджмент припускає виконання таких функцій: планування, удосконалювання, організація, координація, мотивація; здійснюючи їх, менеджери забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників, одержання високих результатів, максимального прибутку, розв'язання соціальних проблем колективу й суспільства в цілому. Звідси **менеджмент** – це також уміння досягати поставлених цілей за рахунок ефективного використання праці, інтелекту, мотивів поведінки людей, які працюють в організації, тобто це процес активного впливу на кожного працівника, кожную групу й організацію.

Менеджмент виявляє природу управлінської праці, пояснює зв'язок між причиною й наслідком, фактори й умови, при яких спільна праця людей виявляється більше корисною і продуктивною. У менеджменті підкреслюється значення систем знань, що дозволяють не тільки вчасно і якісно управляти поточними справами, але й прогнозувати розвиток подій і відповідно до цього розробляти стратегію, ринкову політику організацій, що є опорою для службовців при постановці завдань та здійсненні управлінської практики. Змістом теорії менеджменту є закони й закономірності цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

Урахування особливостей характерів людей, які працюють в організаціях і з організаціями, вимагає не тільки наукового підходу, але й мистецтва його застосування в конкретних ситуаціях. Кожний працівник – індивід, він має свою систему цінностей, мотивів до праці й ін. Тому менеджмент покликаний розвивати особистісні якості менеджерів і працівників, їхню здатність накопичувати нові знання та застосовувати їх у практичній діяльності. Щоб люди, які функціонують в організації, спрямовували зусилля на досягнення її цілей, менеджери зобов'язані постійно взаємодіяти з ними, створювати умови для найбільш повного розкриття потенціалу працівників.

Розвиток менеджменту – насамперед еволюційний процес, якому властива безперервність і чутлива реакція на зміни, що відбуваються в економіці, у системі соціально-економічних відносин.

Поняття й сутність менеджменту змінюються відповідно до розвитку людського суспільства, набувають нових рис та особливостей. Роль менеджменту, ставлення до нього істотно трансформуються.

1.2. Функції менеджменту

Цілі і завдання менеджменту та менеджерів є відправним моментом для визначення обсягу і напряму управлінських робіт, які забезпечують їх досягнення. Йдеться про функції менеджменту, які є складовими будь-якого процесу управління незалежно від особливостей (розміру, призначення, форми власності і т.ін.) тієї або іншої організації. Тому їх називають загальними і в їх складі виділяють планування, організування, координацію, контроль і мотивацію. Взаємозв'язок між ними може бути зображений у вигляді кругової діаграми, що показує зміст будь-якого процесу управління (рис. 1.1). Стрілки на діаграмі показують, що рух від стадії планування до контролю можливий лише шляхом виконання робіт, пов'язаних з організацією процесу і з мотивуванням працівників. У центрі діаграми знаходиться функція координації, що забезпечує узгодження і взаємодію всіх інших.

Розглянемо зміст кожної функції менеджменту.

І. Планування – це стадія процесу управління, на якій визначаються цілі діяльності, необхідні для цього засоби, а також розробляються методи, найбільш ефективні в конкретних умовах. У командно-адміністративній системі планування на підприємстві було призначено для постановки завдань підрозділам і розподілу ресурсів між ними для реалізації жорстко заданих зверху цілей. Воно також було засобом контролю та оцінки результатів і створювало основу для стимулювання праці працівників підприємства. Його головна характерна риса – директивність – відображала концепцію народногосподарського планування як єдиної системи планів, кожен з яких повинен точно виконувати наведені

в ньому завдання і забезпечувати тим самим безперебійну роботу всього народногосподарського механізму.

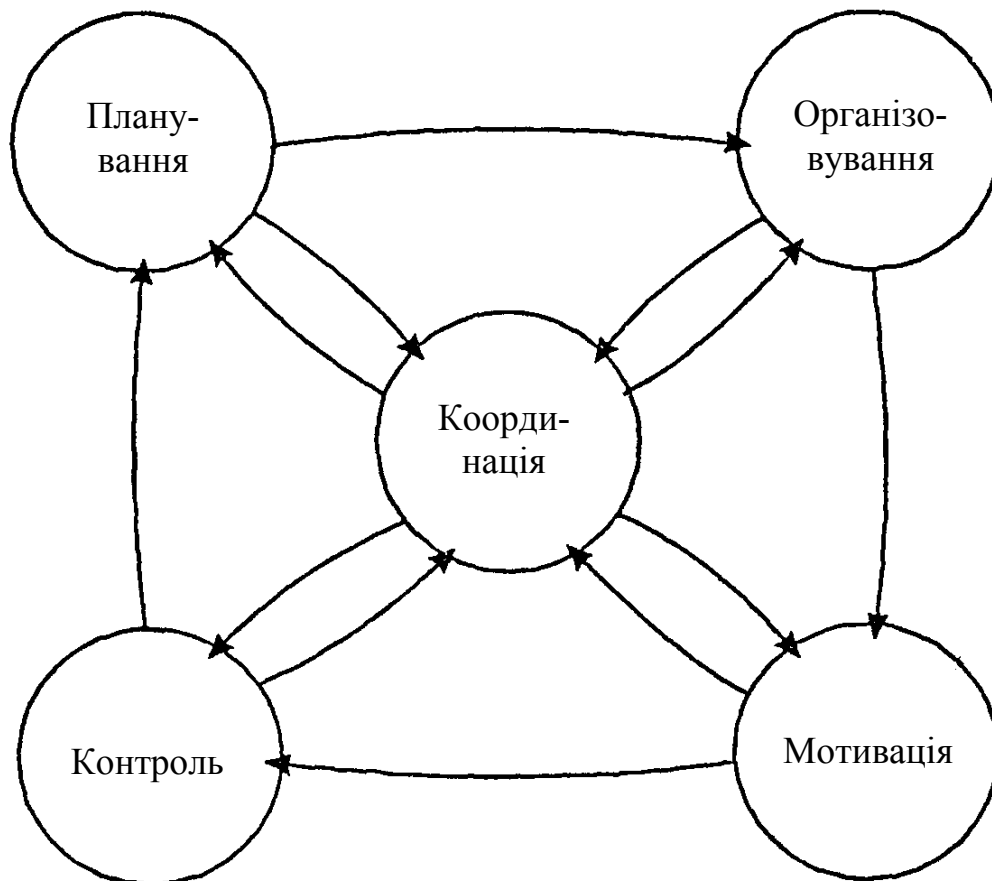


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок функцій менеджменту

У нових умовах господарювання плани не задаються підприємствам зверху, ресурси підприємство "добуває" самостійно. Конкурентну перевірку проходять не стільки товари, скільки системи планування, здатність менеджерів робити правильні висновки з отриманої інформації і своєчасно приймати зважені рішення. План стає основою діяльності підприємств усіх форм власності і розмірів, оскільки без нього неможливо

забезпечувати узгодженість у роботі підрозділів, контролювати результати, визначати потребу в ресурсах, стимулювати трудову активність тих, хто працює на підприємстві. Сам процес планування дозволяє чіткіше формулювати цільові установки організації і використовувати систему показників діяльності, необхідну для подальшого контролю результатів. Крім того, планування забезпечує чіткішу координацію зусиль структурних підрозділів і таким чином укріплює взаємодію керівників різних служб організації. А це означає, що планування – це безперервний процес вивчення нових шляхів і методів удосконалення діяльності організації за рахунок виявлених можливостей, умов і чинників. Отже, необхідно, щоб плани не носили директивний характер, а змінювалися залежно від конкретної ситуації.

Органічними складниками планування при цьому стають прогнози, які показують можливі напрямки майбутнього розвитку організації, що розглядається в тісній взаємодії з її оточенням. Прогнози на майбутнє і стратегічні плани є основою поточного планування, за допомогою якого організовується робота підприємства.

II. Організовування – друга функція управління, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи – персоналом, матеріалами, устаткуванням, будівлями, коштами та ін. У будь-якому плані, що складається в організації, завжди є стадія організовування, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Часто це вимагає перебудови структури виробництва і управління з тим, аби підвищити їх гнучкість і пристосованість до вимог ринкової економіки. Для багатьох організацій (перш за все, державних) це завдання є новим, оскільки в колишніх

умовах господарювання використовувалися типові структури управління, розроблені централізовано для різних галузей. У зв'язку з тим, що вони були жорстко пов'язані з штатним розкладом, підприємства не прагнули їх змінити, адже це могло привести до скорочення штату. Зараз організації формують структуру управління відповідно до власних потреб. Аналіз змін показує, що багато організацій відходять від функціонального принципу побудови структур, скорочують так звану вертикаль (ієрархію) управління, делегують повноваження зверху вниз. У структуру вводяться нові ланки, у тому числі пов'язані з необхідністю вивчення ринку і розробкою стратегії розвитку організації.

Друге не менш важливе завдання функції організовування – створення умов для формування такої культури усередині організації, яка характеризується високою чутливістю до змін, науково-технічного прогресу, єдиних для всієї організації цінностей. Тут головне – це робота з персоналом, розвиток стратегічного та економічного мислення в свідомості керівників, підтримка працівників підприємницького складу, схильних до творчості, нововведень і тих, хто не боїться ризикувати і брати на себе відповідальність за розв'язання тих або інших проблем підприємства.

III. Мотивація – це діяльність, що має на меті активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх ефективно працювати для досягнення цілей, визначених у планах. Для цього здійснюється їх економічне і моральне стимулювання, збагачується сам зміст праці і створюються умови для виявлення творчого потенціалу працівників і їх саморозвитку. Здійснюючи цю функцію, менеджери повинні постійно впливати на чинники результативної роботи членів трудового колективу. До них в першу чергу відносяться різноманітність роботи за змістом, зростання

і розширення професійної кваліфікації працівників, задоволення від отриманих результатів, підвищення відповідальності, можливості прояву ініціативи, здійснення самоконтролю і т.ін.

IV. Контроль – це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка та облік результатів роботи організації. Тому головні інструменти виконання цієї функції – це спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік та аналіз. У загальному процесі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, оскільки за його даними корегуються раніше прийняті рішення, плани і навіть норми і нормативи. Ефективний контроль обов'язково повинен мати стратегічну спрямованість, орієнтуватися на результати, бути своєчасним і досить простим. Остання вимога особливо важлива в сучасних умовах, коли організації прагнуть будувати свою роботу на принципі довіри до людей, а це веде до істотного скорочення контрольних функцій, виконуваних безпосередньо менеджерами. У цих умовах контроль стає менш жорстким та економічнішим.

V. Координація – це центральна функція процесу управління, що забезпечує його безперервність. Головне завдання координації – досягнення узгодженості в роботі усіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними. Характер цих зв'язків може бути найрізноманітнішим, оскільки залежить від координованих процесів. Найчастіше використовуються звіти, інтерв'ю, збори, комп'ютерний зв'язок, засоби радіо- і телемовлення, документи. За допомогою цих та інших форм зв'язку встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність та узгодження всіх стадій процесу управління (планування, організування, мотивації і контролю), а також дій керівників.

В умовах зростання самостійності і відповідальності керівників і виконавців усіх рівнів важливого значення набувають так звані неформальні зв'язки. Вони забезпечують горизонтальну координацію робіт, що виконуються на одному рівні управлінської структури. Одночасно скорочується необхідність у вертикальній координації.

1.3. Менеджер як особистість і як працівник

Для фірм на українському ринку характерні динамічні зміни дійсності, різноманітність зовнішнього середовища.

Динамічність української дійсності багато хто сприймає як наслідок перехідних процесів, що відбуваються в країні, і вважає, що прийде час, коли життя стане спокійним і стабільним. Однак, судячи з досвіду інших країн, стабільність можлива лише в деяких сферах, зокрема у сфері культури бізнесу, у встановленні розумних моральних і законодавчих норм. У всьому ж іншому нашу країну чекає те, що властиво всім цивілізованим країнам – наростання мінливості, рухливості, динамічності життєвого середовища.

У прискорюваному темпі змінюються види товарів і послуг, форми бізнесу й способи комунікацій, ринки збуту. Як виживати й розвиватися у цьому мінливому світі? Звичні, неповороткі структури організації з жорстко закріпленими функціями підрозділів і обов'язками працівників, орієнтовані на "спокійне" середовище, тепер не підходять. Динамічне середовище їх просто ламає. Сьогодення потребує гнучких структур, що пристосовуються, не чинять опору змінам зовнішнього середовища, а трансформуються разом з ним.

Існуванню підприємств властиве різноманіття зовнішнього середовища. Фірма взаємодіє з величезною кількістю різних об'єктів: акціонерами, клієнтами, партнерами, банками, органами влади, населенням, конкурентами, засобами масової інформації, страховими та інвестиційними компаніями, пенсійними фондами та ін. До кожного із цих об'єктів потрібний свій підхід, своя стратегія. Крім того, всі об'єкти мають не тільки з фірмою, але й між собою безліч економічних, інформаційних, політичних, етично-психологічних, адміністративних зв'язків, постійно впливають один на одного, тобто відбувається інтеграція зовнішнього середовища. Отже, зміна взаємодії фірми з кожним із цих об'єктів спричиняє зміну відносин і між людьми усередині фірми.

Таким чином, перебудова управління організаціями революційна, оскільки змінам піддаються насамперед психологія керівника й персоналу, стиль господарської і трудової поведінки. Менеджери переоцінюють своє місце й роль у системі управління. В умовах гострої конкуренції та глобальних змін керівникові вже недостатньо бути тільки менеджером, якою б високою не була його кваліфікація.

Відповідно до звичної точки зору, діяльність менеджера являє собою планування, роботу з бюджетом, організацію, контроль. Сфера ж реальних дій менеджера-лідера значно ширше. Замість послідовного, поступового розвитку такий менеджер прагне до корінних перетворень і відновлення. Як відзначають фахівці з менеджменту, лідер передбачає майбутні можливості організації (фірми), яких не бачать інші. Він виражає своє розуміння в концепції, по суті, мрії, яка розкриває, чим повинна стати організація або в якому напрямку їй потрібно розвиватися.

Такий менеджер домагається розуміння цієї концепції, пояснюючи, що вона здійсненна, але її реалізація залежить від внеску кожного працівника. Своїм прикладом, керівною роллю, віддаючи належне людям за їхні успіхи, виховуючи в них гордість за свою роботу, він надихає співробітників на втілення концепції в життя.

Менеджери-лідери – це носії нового господарського мислення, орієнтованого на нововведення та інтеграцію зусиль працівників, на використання культурно-етичних інструментів керівництва.

Менеджером, який відповідає запитам нової філософії управління, вважається людина, яка усвідомлює, що її авторитет безпосередньо залежить від поваги підлеглих, а не від формального статусу. Досвід провідних фірм переконує в тому, що зараз авторитет здобувається високим професіоналізмом і прагненням до спільного стилю управління фірмою керівником і колективом. Мова йде про здатність керівників вести справу так, щоб їхні підлеглі постійно відчували до себе повагу, були причетні до розв'язання виникаючих проблем, не відчували перешкод у творчій праці, повністю несли відповідальність за результати діяльності й відчували при цьому свою значимість. Серед основних рис лідера (сучасного керівника) можна виділити такі:

- він доступний кожному працівникові, тон обговорення будь-яких проблем незмінно доброзичливий;
- глибоко залучений у процес управління персоналом, постійно приділяє увагу системам заохочення, особисто знайомий з багатьма співробітниками, багато часу приділяє пошуку кадрів, їхньому навчанню;

- не терпить кабінетного стилю управління, визнає за краще з'являтися серед рядових працівників та обговорювати проблеми на місцях, уміє слухати й чути, рішучий і наполегливий, охоче бере на себе відповідальність і часто йде на ризик;
- терпимий до вираження відкритої незгоди, делегує повноваження виконавцям, будує відносини на довірі;
- провину за невдачі бере на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватців, для нього, головне – виправити помилку;
- при висуванні на відповідальні пости рекомендує здібних працівників зі своєї організації й лише у виняткових випадках запрошує сторонніх фахівців;
- заохочує самостійність підлеглих, причому міра цієї самостійності точно відповідає здібностям і професіоналізму працівника;
- без необхідності не втручається в роботу підлеглих, а контролює тільки кінцевий результат і ставить нові завдання;
- упевнений у собі й власних силах, невдачі сприймає як тимчасове явище;
- постійно перебудовує свою роботу, шукає й впроваджує нове, тому очолювана ним організація виявляється більш мобільною й стійкою в кризових ситуаціях, ефективно функціонує та інтенсивно розвивається.

З перерахованими рисами менеджера-лідера тісно пов'язані особливості його поведінки, стилю роботи. В умовах ринкових відносин авторитарний стиль вичерпує свої можливості. Демократизм в управлінні істотно підвищує зацікавленість колективу в кінцевому результаті роботи, мобілізує енергію людей, створює сприятливу психологічну атмосферу.



Запитання для самоконтролю

1. *Поняття менеджменту та його аспекти.*
2. *Склад постулатів, на яких ґрунтується менеджмент.*
3. *Планування як функція менеджменту та їх характеристика.*
4. *Організовування як функція менеджменту та їх характеристика.*
5. *Мотивація як функція менеджменту та їх характеристика.*
6. *Контроль як функція менеджменту та їх характеристика.*
7. *Координація як функція менеджменту та їх характеристика.*
8. *Менеджер та сфери його діяльності.*
9. *Характеристика стилів менеджменту.*
10. *Основні риси сучасного менеджера (керівника).*



Література

1. *Менеджмент організацій / Киржнker Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И., Тимонин А.М. – К.: КНТ, 2006.*
2. *Немцов В.Д. Менеджмент організацій / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: ТОВ «УВПК», 2000.*
3. *Осовська Г.В. Менеджмент організацій / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: КОНДОР, 2007.*
4. *Виноградський М.Д. Менеджмент організацій / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: КОНДОР, 2004.*
5. *Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1997.*
6. *Мурашко М.І. Менеджмент персоналу / М.І. Мурашко. – К.: «Знання», 2002.*

7. *Управління персоналом / Матросов О.Д., Дюжєєв В.Г., Матросова В.О. та інші. – Х.: НТУ «ХПІ», 2009.*



РОЗДІЛ 2

ОСНОВИ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 2.1 Поняття про ринок та його особливості*
- 2.2 Види та функції ринків*
- 2.3 Державне регулювання ринку*
- 2.4 Характеристика інфраструктури ринку*
- 2.5 Соціальний захист людини в умовах ринку*
- 2.6 Поняття і види підприємництва*
- 2.7 Підприємницький ризик, його показники та методи оцінки*

2.1. Поняття про ринок та його особливості

В українській державі взято курс на рішучий перехід до ринкових відносин. Світовий досвід показує, що сучасна високоефективна економіка сумісна з НТП та орієнтована на споживача. Це вимагає формування цивілізованого ринкового механізму, здатного захистити соціальну енергію, творчі сили народу, звільнити потужні фактори економічного зростання.

Що ж таке ринок? Він найчастіше асоціюється з «толкучкою» або «базаром», де панує злочинність, високі ціни. Наші люди знайомі з пустими полицями держторгівлі, з «чорним» ринком. Поняття ринку з'явилося тисячу років тому. Сучасне ринкове господарство, яке ми починаємо будувати з нуля, в розвинутих країнах формувалося більше

250 років, пройшло багато стадій, мало стихійні форми, стадію хижацької експлуатації.

У нашому розумінні, з переходом до ринку пов'язані зміни типу функціонування економіки; ринок порівнюється з ринковою економікою і протиставляється жорсткій системі, основаній на адміністративному контролі. Сучасне ринкове господарство є поєднанням ринкових конкурентних відносин і різних видів державного регулювання. І тим не менше, ринок, незалежно від конкретної моделі, в основі своїй являє собою процес вільної купівлі-продажу, постійного добровільного обміну товарами. Ринок будується на трьох видах свободи: свобода виробництва; свобода попиту; свобода встановлення цін. Відсутність будь-якого з цих елементів означає, що ринку немає і не може бути. Вказані умови визначають ще одну важливу складову – конкуренцію між товаровиробниками, яка є основною рушійною силою розвитку виробництва.

Під конкуренцією ми розуміємо змагання підприємств на ринку за збільшення обсягів їх продукції з метою отримання найбільших прибутків. Конкуренція є найдієвішим засобом, що дозволяє регулювати попит і пропозиції, вільний доступ товару на ринок, вільне коливання цін. Головним регулятором цього стихійного ринку є механізм цін. Щоб зберегти і закріпити свої позиції на ринку, необхідно зуміти випередити конкурентів у зниженні цін, і при тому на більшу величину, ніж це зробить конкурент. Але здешевлення товарів, зниження витрат досягається в основному за рахунок розширення асортименту продукції.

Цінова політика приводила до конкуренції виробників, що стало стимулювати економіку. Державне регулювання дозволило перейти від монополії до своєрідного динамічного стану ринку, коли конкурувати

стали декілька виробництв, ринок став прогнозованим, ним почали управляти на основі маркетингу. При цьому цінова конкуренція на ринку сприяла розширенню сервісних послуг, підвищенню якості продукції, але і цього стало замало для виживання на ринку. Умовою виживання в конкурентній боротьбі стало постійне оновлення виробництва, створення і випуск нових товарів. Зі сфери виробництва конкуренція все більше стала переходити в сферу науково-дослідницьких розробок.

За оцінками західних експертів виробників на ринку повинно бути 8–15 і ніяк не менше 4–5. Ринок вважається монополізованим, якщо чотири великі фірми контролюють більше 80 % продажу. Вітчизняній економіці, очевидно, доведеться пройти той шлях, який західна економіка пройшла в 30–50-х роках минулого сторіччя, і зробити це ми зможемо в тому випадку, якщо підприємства визначатимуть свою діяльність самостійно без державного контролю. Досягти цього можна створенням акціонерних, орендних, колективних, кооперативних, приватних підприємств. Практика показує, що частка державного володіння повинна бути не більше 30 %, а в галузях, орієнтованих на споживання населенням (с/г, торгівля, послуги), приватний сектор може доходити до 90 %. Радянська економіка десятиріччями будувалася на монополіях, дуже низькій якості продукції, неповазі до споживача і зниженні витрат. В результаті виник небачений у світі рівень монополізму: в окремих галузях машинобудування – 95 %, у металургії – 56 %, у будівельній промисловості – 59 %. При цьому монополістами ставали підприємства з низьким технічним рівнем виробництва. Єдиними ліками від цієї хвороби є конкуренція, в тому числі і цінова.

2.2. Види та функції ринків

Об'єктом вільної купівлі-продажу є не тільки споживчі товари, засоби виробництва, але і фактори виробництва. *Звідси розрізняють:*

- 1) ринок споживчих товарів і засобів виробництва (товарний ринок);*
- 2) фінансовий ринок (ринок капіталів);*
- 3) ринок праці (робочої сили).*

Це основа будь-якої ринкової моделі. Товарний ринок не зможе нормально функціонувати без його обслуговування з боку фінансового ринку (кредити, ринок цінних паперів, валютний ринок). Кредитний ринок здійснює приплив вільних грошей у кредити.

Особлива роль у ринковому механізмі відводиться цінним паперам (акціям). Через курс акцій здійснюється приток засобів зі старіючого в перспективне виробництво.

Роль ринку праці – досягти стабільності ринкових сил, гармонізації попиту і пропозицій на робочу силу, попередження екстремальних ситуацій. Крім згаданих, є ще цілий ряд інших ринків (інвестиційний, землі, житла та ін.). Усе це разом і становить ринковий механізм.

Ефективність організації і функціонування численних ринків залежить від ступеня розвитку ринкової мікроструктури (страхові компанії, комерційні банки, посередницькі фірми, біржі у тому числі фондова біржа, біржа праці та ін.).

Для функціонування сучасного ринку необхідна потужна управлінська інфраструктура, здатна обслуговувати інтереси підприємств. Наприклад, у США – це консультативні фірми, школи бізнесу. Найкращим способом організації інфраструктури є створення мережі комерційних

фірм, які об'єднують висококваліфікованих спеціалістів. Вони можуть займатися посередницькою, рекламною, зовнішньоекономічною, інформаційною діяльністю, консультувати, готувати кадри.

Держава в умовах ринку запроваджує рівні для всіх «правила гри», а саме, використовуючи свої важелі, регулює господарські процеси через державні замовлення на військову і наукову продукцію, здійснює підтримку малого бізнесу, проводить ефективну антимонопольну і податкову політику, контроль за цінами, граничні банківські ставки, інвестиції в ту чи іншу галузь, не допускає стихійної дії законів ринку (спад, кризи, не подавляти конкуренцію). В цьому і проявляється цивілізованість ринку.

Функції ринку:

- 1) ринковий механізм вирішує питання розподілу ресурсів між галузями і фірмами;
- 2) стимулює нововведення, НТП, ефективне використання ресурсів, що повністю відповідає суспільним інтересам (через механізм приватних інтересів);
- 3) розподіляє створений продукт, зокрема дохід, який залежить від кількості товарів і послуг.

2.3. Державне регулювання ринку

Говорити сьогодні про створення в нашій країні вільно функціонуючої економіки на зразок, наприклад, американської, меншою мірою наївно. У перспективі можливе створення змішаної системи європейського

зразка, де ринковий механізм оснований на конкуренції, але діє під суворим контролем держави. Позитивний досвід Японії доводить, що замість жорсткого централізованого планування може бути тільки індикативне, орієнтуюче промислове планування при великій особистій зацікавленості індивідів. Роль держави в ринкових умовах – створити для всіх учасників ринку, рівні умови. Але не можна орієнтувати економіку на ринкову систему з централізованим плануванням. Може бути або те, або інше. У Франції завжди існував ринок, але там до 30 % економіки належить державі, та держава не обмежує приватний сектор, а навпаки, більше року координувала свої дії з ним. Держава повинна в перспективному плануванні визначати головні пріоритети: освіта, наука, соціальний захист населення, реформування державних служб.

Важливим моментом державного регулювання є ціноутворення. Ціни повинні бути вільними, але в перехідний період держава повинна контролювати ціни на продукти харчування, квартплату, заробітну платню. Одночасно держава повинна вирішити питання інфляції, безробіття та інші питання соціального захисту. Важливе завдання держави в ринкових умовах – це залучення іноземного капіталу, створення законодавчої основи для цього, пільгових умов для інвестицій. У багатьох країнах цей процес відбувається через створення ВЕЗ (Вільної Економічної Зони). Наприклад, у США існує близько 100 ВЕЗ, де діють пільги митних умов для товарів, дефіцитних у даний момент. Це допомагає розвитку економічних районів.

2.4. Характеристика інфраструктури ринку

Ринкова інфраструктура являє собою сукупність установ, організацій, державних та комерційних підприємств і служб, які забезпечують нормальне функціонування всіх видів ринку.

Інфраструктура включає в себе:

1) **для товарного ринку:** торгівлю; ярмарки й аукціони; комерційні посередницькі центри; товарні біржі і брокерські контори; зовнішньоторгівельні фірми; торгівельно-промислові палати; торгівельні будинки, а також спеціальні державні органи, антимонопольний комітет, управління контролю за цінами;

2) **для ринку робочої сили:** служби зайнятості, біржі праці, служби підготовки і перепідготовки кадрів, організацію суспільної праці та ін.;

3) **для фінансового ринку:** фондові і валютні біржі, банківські системи, страхові компанії, холдингові компанії, аудиторські фірми;

4) **для всіх видів ринку:** юридичне, інформаційне та рекламне обслуговування, транспортно-складську мережу, органи статистики, органи стандартизації і патентування, санітарний контроль.

Основні елементи ринкової інфраструктури – банки, біржі, страхові компанії.

Банк – основна ланка фінансово-кредитної системи, один з надійних партнерів приватних фірм. Банківська система України складається з Національного банку і системи комерційних банків різних видів і форм власності.

При цьому останні класифікуються:

1) **за видами діяльності:** універсальні; спеціалізовані (іпотечні, біржові, зовнішньоторгівельні та ін.);

2) **за формою власності:** акціонерні (більшість); державні; партнерські; змішані; з участю іноземного капіталу; міждержавні.

Засновників комерційних банків повинно бути не менше трьох, частка кожного з них не повинна перевищувати 35 % статутного фонду, а мінімальний статутний фонд повинен бути – не менше 50 млн. грн.

Страхові компанії – це спеціалізовані фінансово-кредитні установи. Ми вже підкреслювали, що підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком. Саме завдяки бажанню знизити ризик і виник новий вид бізнесу – страхування.

Страхування може бути добровільним або обов'язковим. Обов'язковому страхуванню підлягає майно всіх підприємств та організацій. У більшості своїй обов'язковим є і страхування частки майна населення (будинків, автомобілів), а також особисте страхування населення.

Види страхування:

- особисте – подій у житті;
- майнове – матеріальних цінностей;
- відповідальності – можливі зобов'язання страхуючого з відшкодування збитків третім особам.

Страхуванням займаються державні і незалежні компанії.

Біржі – це заклади, у яких здійснюється купівля-продаж цінних паперів, валюти або масових товарів, що продаються за стандартами чи зразками.

На фондових біржах знаходяться в обігу, головним чином, акції приватних компаній і облігації, які випускаються державою (урядом) і місцевою владою, приватними підприємствами. Через фондові біржі проходить розміщення акцій та облігацій. Центральні фігури фондової біржі – **брокери**. Вони виконують доручення клієнтів щодо здійснення

біржових угод, захисту приватних інтересів. За свою діяльність вони отримують від учасників біржової угоди (обох сторін) приблизно 0,1 % від суми угоди. До брокерів традиційно висуваються високі професійні і моральні вимоги. Вони підпорядковуються суворим біржовим правилам та особливому законодавству. На деяких біржах брокери приводяться до присяги за встановленим Біржовою Радою примірником.

Товарні біржі утворюються з метою створення сприятливих умов для комерційної діяльності. Товарні біржі бувають універсальні (реалізують різні матеріали) і спеціальні (реалізується група споріднених товарів – наприклад, пшениця, кукурудза). Розвитку бірж на Україні перешкоджає високий відсоток державних замовлень, збереження фіксованих цін на товари, жорстка система податків, практика товарообміну (бартер).

2.5. Соціальний захист людини в умовах ринку

Забезпеченню соціального захисту людини в економічно розвинутих країнах приділяється особлива увага. Ці держави завдяки ринку досягли високого рівня добробуту суспільства і держави мають можливість своєю регулятивною політикою захищати тих, хто ще не працює або вже не працює, всіх соціально знедолених і беззахисних. Але не можна закривати очі на те, що ринкова економіка – це достатньо суворий, безжалісний світ ділових відносин, часто пов'язаний з нелюдським навантаженням. Це породжує заздрість, презирство до економічно слабкого (того, хто програв) в економічній гонці. Але це вважається справедливим, тому що всі в

однаковому становищі. І все ж світовий досвід показує, що плюси ринку переважають мінуси. Так, ринкові відносини забезпечують високу ефективність виробництва, а це базис, на якому ґрунтується соціальна справедливість і соціальна захищеність. Ринок вигідний тим, хто хоче і може добре трудитися, а для тих, хто не хоче працювати або робить це погано, ринок не вигідний, тобто ринок сам виховує людину.

Головним елементом соціальної захищеності людини є оплата праці, в основу її закладається мінімальний рівень оплати, виходячи з прожиткового мінімуму. Зі зростанням доходів населення більшість галузей (охорона здоров'я, спорт, культура, обслуговування населення) будуть переводитися на самофінансування. Приблизно 25 % витрат громадян буде здійснюватися із загальних фондів споживання на такі сфери як навчання, медичне обслуговування, утримання дітей у дитячих садках. Ринок праці спричиняє безробіття, а це може привести до введення матеріальної допомоги. Цей перелік заходів соціального захисту направлений на те, щоб не допустити зниження життєвого рівня.

З викладеного бачимо, що перехід до ринку – це велика, кропітка, довготривала праця, яка охоплює всю господарську діяльність і потребує віддачі усіх сил – не тільки тих, хто приймає рішення, а і тих, хто їх виконує.

2.6. Поняття і види підприємництва

Термін «підприємець» був вперше введений французьким економістом Рішаром Кантілоном на початку XVIII сторіччя, і під цим терміном розумілася людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією

нового підприємства, з розробкою нової ідеї, нової продукції чи нового виду послуг. Цей економіст був першим теоретиком бізнесу. Р. Кантілон розумів підприємництво як особливу функцію і підкреслював елемент ризику, який завжди присутній у підприємницькій діяльності. Часто плутають підприємництво і бізнес, хоч ці поняття справді дуже близькі, але й суттєво відрізняються. Бізнес – це дія, пов'язана з отриманням прибутку. Підприємництво не обмежується бізнесом, оскільки воно включає також інноваційні форми, які необов'язково пов'язані з отриманням прибутку.

Підприємництво являє собою вид людської діяльності пов'язаний з організацією та втіленням сміливих і важких проектів, готовністю добровільно брати на себе весь ризик при реалізації нових ідей. Підприємництво має певне середовище, без якого неможливо його здійснювати. Таким середовищем є ринок.

Існує три умови, за яких підприємництво може мати місце:

- 1) наявність вільного ринку (це сутність вільного підприємництва);
- 2) наявність конкуренції, яка є локомотивом ринку;
- 3) наявність правових гарантій у відношенні власності.

Розрізняють три види підприємницької діяльності:

- виробнича;
- комерційна;
- фінансова.

Виробниче підприємництво включає: визначення виду діяльності і номенклатури товарів; виявлення необхідності в товарах; заключення контрактів між виробником і споживачем; виробництво самого товару. Фінансовий результат виробничого підприємництва характеризується прибутком і рівнем рентабельності.

Комерційне підприємництво характеризується торгово-обмінними операціями, тобто угодами по купівлі-продажу. Комерційні угоди доцільні, якщо вони забезпечують прибуток 25–30 %.

Фінансове підприємництво – це особливий вид комерційного підприємництва. Об'єктом купівлі-продажу є гроші, валюта, цінні папери. Фінансова угода виправдана, якщо її завершення дає 5–15 % прибутку від обсягу угоди.

2.7. Підприємницький ризик, його показники та методи оцінки

Повсякденна діяльність підприємців пов'язана з окремими видами ризиків (пожежі, страйки, зміни в податковій політиці, коливання валютних курсів). Небезпека невдач у нашій країні пояснюється непевністю в отриманні очікуваного кінцевого результату, який у багатьох випадках визначається нестабільністю економічного середовища. Завдання підприємця – не уникати ризиків, а передбачати й намагатися знизити їх до мінімального рівня.

Підприємницький ризик характеризується як небезпека потенційно можливої, вірогідної втрати ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних) або недоотримання прибутків порівняно з розрахованим варіантом при оптимальному використанні цих ресурсів. Країни зі сформованою ринковою економікою мають великий досвід ринкового підприємництва, тому підприємець має вивчати можливості ринку при укладенні угод.

Підприємницька діяльність завжди пов'язана з витратами, втрати ж мають місце тільки при прорахунках. Величина цих втрат і характеризує ступінь підприємницького ризику. Підприємцю необхідно знати всі види втрат, пов'язані з його діяльністю, і вміти їх прораховувати. ***Втрати можуть бути:***

1) у виробничому підприємстві:

- зниження обсягів виробництва;
- зниження цін або втрата попиту;
- перевитрати матеріалів;
- підвищення тарифів на перевезення;
- підвищення рівня заробітної платні не передбачене планом;
- зміна ставок відрахувань і податків;
- штрафи;

2) в комерційному підприємстві:

- підвищення закупівельної ціни товару;
- непередбачене зменшення обсягів закупівель;
- погіршенні якості товарів у процесі транспортування і зберігання;
- зниження цін на товар, що реалізується;
- зниження обсягу реалізації у випадку скорочення потреби;

3) у фінансовому підприємстві:

те саме, що і в комерційному підприємстві, і додатково:

- зміна курсу грошей, валюти, цінних паперів;
- обмеження на валютно-грошові операції;
- неплатоспроможність когось з учасників угоди.

Методи оцінки підприємницького ризику:

- статистичний (вивчається статистика втрат);
- експертний (обробляється думка досвідчених підприємців або експертів);
- розрахунково-аналітичний (базується на теоретичних припущеннях).

Необхідно підкреслити: підприємець, знаючи про можливість втрат, здатний їх зменшити, але не завжди може уникнути ризику повністю.



Запитання для самоконтролю

1. *Поняття ринку.*
2. *Ступені свободи ринкового механізму.*
3. *Характеристика видів ринків.*
4. *Функції, які виконує ринок.*
5. *Види державного регулювання ринку.*
6. *Поняття інфраструктури ринку.*
7. *Характеристика важливих складових ринку.*
8. *Основні складові соціального захисту людини в умовах ринку.*
9. *Поняття підприємництва та підприємця.*
10. *Види підприємницької діяльності.*
11. *Характеристика підприємницького ризику.*
12. *Показники підприємницького ризику.*
13. *Методи оцінки підприємницького ризику.*



Література

1. Пелих А.С. Основы предпринимательства / А.С. Пелих. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2001.
2. Предпринимательство / Горфинкель В.Я. и др. – М.: ЮНИТИ, 2001.
3. Шейнин Э.Я. Предпринимательство и бизнес / Э.Я. Шейнин – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2002.
4. Шаповал В.М. Економіка підприємства / В.М. Шаповал, Р.Н. Аврамчук, О.В. Ткаченко. – К.: Центр навч. літератури, 2003.
5. Мельник Л.Г. Економіка підприємства / Л.Г. Мельник, О.І. Карінцева. – Суми: "Університетська книга", 2004.
6. Манів З.О. Економіка підприємства / З.О. Манів, І.М. Луцький. – К.: "Знання", 2004.
7. Афанасьев М.В. Економіка підприємства / М.В. Афанасьев, А.Б. Гончаров. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003.
8. Примак Т.О. Економіка підприємства / Т.О. Примак. – К.: «ВІКАР», 2001.



РОЗДІЛ 3

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 *Організація як об'єкт менеджменту*

3.2 *Поняття менеджменту*

3.3 *Менеджер як професія. Роль менеджерів*

3.4 *Модель сучасного менеджера*

3.1. Організація як об'єкт менеджменту

Організація – просторово-часова структура виробничих факторів і їх взаємодія з метою отримання максимально якісних і кількісних результатів у найкоротший час і при мінімальних затратах факторів виробництва.

Організація має такі загальні ознаки:

- визначення її характеру кадрами і менеджером;
- об'єднання процесів, які без цієї взаємодії неціленаправлені або неефективні;
- збереження як попередньо запланованого порядку процесу, так і оперативного, який залежить від ситуації реагування працівника і менеджера.

Незаплановані дії передбачають встановлення відповідальності в менеджменті:

- визначена гнучкість, яка залежить від процесу, забезпечує функціонування системи в мінливих умовах;

- єдність робочих процесів і процесів управління як результат розумного поділу праці.

Організація – єдність стану і процесу, тому що вона забезпечує стабільні організаційні рішення, але сама є лише відносно стабільною внаслідок постійного розвитку внутрішнього і зовнішнього середовищ фірми.

Структура управління забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає вертикальні і горизонтальні зв'язки та розподіл елементів управління.

Вертикальний розподіл визначається кількістю рівнів управління, а також їх підпорядкованістю і директивними відносинами.

Горизонтальний розподіл здійснюється за галузевими ознаками. Він може бути орієнтованим:

- на підпроцеси промислового виробництва;
- на вироби, що виготовляються;
- на прозорість виробничих умов.

Організаційна структура регулює:

- розподіл завдань по відділах і підрозділах;
- їх компетентність у вирішенні проблем;
- загальну взаємодію цих елементів.

Тим самим фірма формується як ієрархічна структура.

Основні закони раціональної організації:

- упорядкування завдань у відповідно до найважливіших точок процесу;

- приведення управлінських завдань у відповідність до принципів компетентності і відповідальності (узгодження компетентності і відповідальності, узгодження «поля рішення» і доступності інформації, здатність

компетентних функціональних одиниць вирішувати нові завдання);

- обов'язковий розподіл відповідальності (не за сферу, а за «процес»);
- короткі шляхи управління;
- баланс стабільності і гнучкості;
- здатність до цілеорієнтованої самоорганізації й активності;
- прагнення до стабільності дій, що циклічно повторюються.

На організаційну структуру впливають такі фактори:

- розміри підприємства;
- технологія, що застосовується;
- навколишнє середовище.

3.2. Поняття менеджменту

Управління організаціями в умовах ринкової економіки значно складніше, ніж у централізованій командно-адміністративній системі. Це пов'язано як з розширенням прав і відповідальності менеджерів, так і з необхідністю більш глибокої адаптації до змін у навколишньому середовищі. Виникають нові цілі і завдання, які раніше організації самостійно не вирішували і навіть не ставили; створюється багато нових підприємств під впливом процесів приватизації; змінюються форми власності; налагоджуються нові господарчі зв'язки; формуються ринкові механізми управління. Проблеми, які виникають, у зв'язку з цим, не можна розв'язати без сучасного професійного менеджменту. Більше того, з укріпленням нових соціальних та економічних відносин його роль буде зростати, адже менеджмент – це потужний двигун і прискорювач суспільного розвитку.

Менеджмент визначається як специфічний орган, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організовування, координації, мотивації, здійснюючи які, менеджери забезпечують умови для виробничої ефективної праці зайнятих в організації працівників і отримання результатів, які відповідають цілям. Тому менеджмент – це ще і вміння досягати поставлених цілей, скеровуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють в організації. Це є підґрунтям для розгляду менеджменту як *процесу впливу* на діяльність окремого працівника, групи та організації в цілому з метою досягнення максимальних результатів.

Вміння ставити і реалізовувати цілі засновник школи наукового менеджменту Ф.У. Тейлор визначав як мистецтво точно знати, що необхідно зробити і як зробити це найкращим і найдешевшим способом. Цим мистецтвом повинна володіти певна категорія людей – *менеджери*, чия робота полягає в організації і керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення цілей. Тому менеджмент часто ідентифікують з менеджерами, а також з органами або апаратом управління. Менеджмент – специфічний орган сучасних організацій, як комерційних, так і некомерційних. Без нього організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно. Тому апарат управління є складовою частиною будь-якої організації і асоціюється з її менеджментом. Головним же завданням людей, зайнятих у цьому апараті, є ефективне використання і координація всіх ресурсів організації (капіталу, споруд, обладнання, матеріалів, праці, інформації) для досягнення її цілей.

3.3. Менеджер як професія. Роль менеджерів

Успішна підприємницька діяльність у будь-якій сфері найбільше залежить від кадрів. Тому не втрачає своєї актуальності відоме гасло: «Кадри вирішують усе». Увійшло в традицію успіхи чи невдачі підприємств і великих корпорацій пов'язувати з іменами їх керівників. Так, відома агрофірма "Зоря" Рівненської області своїми успіхами завдячує двічі Герою Соціалістичної праці В.А. Плютинському, який очолює її більше двадцяти років. В Україні успішно працює багато інших талановитих керівників, наприклад, В.І. Король, директор літакобудівельного заводу ім. Антонова.

У діловому світі відомі імена зарубіжних президентів корпорацій "Форд моторс компані", а потім "Крайслер" – Лі Якокка, "Ейч-Джей Хайнед" – Ентоні О'Райлі, "Пежо" – Жака Кальве, однієї з південнокорейських корпорацій Кім У Джунга та ін.

Досвід показує, що залучення до роботи на підприємстві чи в корпорації справді талановитого менеджера є значно важливішим, ніж фінансові ін'єкції, створення додаткових виробничих потужностей і т.ін.

На підтвердження цього можна навести багато прикладів як із вітчизняної, так і зарубіжної практики.

Так, коли відома автомобільна корпорація «Крайслер» опинилася у вкрай важкому фінансовому становищі, по суті банкрутувала, то на посаду президента корпорації було запрошено Лі Якокка, який до цього успішно працював президентом компанії «Форд Моторс». Очолювана Лі Якокком корпорація «Крайслер» за три роки ліквідувала відставання і стала в ряд провідних корпорацій світу.

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур на Заході є професійний характер управлінської діяльності. Професійних керівників тут називають менеджерами (англ. Manager).

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, керуючий), що, як правило, має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень з організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди має виконавчу владу і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Менеджер не тільки має спеціальну управлінську підготовку, але, незалежно від країни, мусить знати англійську мову, як це прийнято для деяких видів морського транспорту, авіалайнерів та ін.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу та організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища.

Залежно від сфери діяльності менеджера-керівника в англійськомовних країнах називають по-різному: керівник (директор) підприємства – factory manager, або works manager, голова колгоспу – chairman of a collective farm, керівник промислового підприємства – industrial organisation manager, керуючий фермою (відділком) – farm manager, керівник нижчої ланки на виробництві (бригадир) – first line manager.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміна «менеджер», почали широко використовуватись терміни «бізнесмен» (Businessman) і «підприємець» (Entrepreneur), між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду і йому підпорядковується та чи інша кількість виконавців.

На відміну від менеджера, бізнесмен – це, насамперед, ділова людина, яка займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом. Бізнесмен – це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток. У бізнесмена, як правило, немає підлеглих, він не займає постійної посади в організації, але є власником її акцій і може бути членом її правління.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. У результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму внесків складових елементів (реалізується так звана синергія).

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні поставлених цілей.

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначається багатьма обставинами. Це вид підприємницької діяльності, посада та її рівень в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність, ніша, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг), стиль роботи менеджера та ін.

Але за будь-яких умов менеджери виконують широке коло обов'язків і їх роль в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

Американський вчений Г. Мінстуберг, використовуючи метод «структурного спостереження», виділив десять управлінських ролей менеджерів, які потім об'єднав у три основні групи.

I. Міжособові ролі:

1) номінальний керівник, символ юридичної влади, який наділяється правом представляти дану організацію, підписувати необхідні документи і приймати відвідувачів;

2) лідер формальний (за посадою) і неформальний (визнається колективом);

3) посередник, служить ланкою під час горизонтального і вертикального обміну інформацією.

II. Інформаційні ролі:

1) нервовий центр, що збирає усі види несистематизованої інформації;

2) розповсюджувач (пропонує відібрану інформацію підлеглим);

3) представник: презентує відібрану інформацію зовнішньому світові.

III. Заклучні ролі:

1) підприємець: проектування і внесення змін усередині організації;

2) ліквідатор порушень: прийняття коригуючих заходів у нестандартних ситуаціях;

3) розпорядник ресурсів: прийняття рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів;

4) укладач угод: участь у переговорах (з оптовиками, профспілками та ін.) для захисту інтересів організації.

У країнах з розвинутою економікою професійних менеджерів готують сотні коледжів, університетів і шкіл бізнесу. В США підготовка управлінських кадрів як самостійна галузь освіти виникла ще в 1881 році,

і нині майже 80 % президентів і віце-президентів компаній закінчили менеджерські факультети університетів або школи бізнесу.

В Україні також створено чимало вищих навчальних закладів, що займаються підготовкою керівних кадрів.

У переважній більшості розвинутих країн прийнята двоступенева система вищої освіти для господарських керівників. *Перша* – навчання за вузівською програмою і *друга* – підготовка в процесі практичної роботи на виробництві.

Провідною формою підготовки управлінців є перша, коли майбутні менеджери закінчують 2-, 3- і 4-річні коледжі та одержують звання бакалавра ділового адміністрування або інші ступені.

В останні роки у зв'язку зі зростанням вимог до господарських керівників у США велику увагу приділяють спеціальній вузівській підготовці спеціалістів за дворічною програмою з присвоєнням випускникам ступеня «магістр ділового адміністрування».

3.4. Модель сучасного менеджера

Матеріали досліджень і багаторічна практика свідчать, що ефективність народного господарства лише на третину обумовлюється вкладеннями в матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського фактора – інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників та спеціалістів.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а

спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, у яких доведеться працювати менеджеру.

В Національному аграрному університеті України розроблена модель сучасного професійного керівника, яка визначає вимоги до особистих і ділових якостей керівника та його знань з урахуванням виконуваних функцій і вирішуваних завдань, чим він повинен володіти і що вміти.

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливими вважаються високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, розсудлива воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність та ін.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпеливість. За жодних обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубості підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівника повинні бути розвинені комунікативні здібності, що проявляються у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, а це, у свою чергу, забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здатністю до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, уміння заглянути на багато років уперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу

будь-якого керівника. Вести правильним курсу підприємство «в морі» сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути притаманні певні педагогічні якості: вміння навчати підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників; чітко і логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість – це здатність передбачати наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди спрямована у майбутнє, але не як у ворожки, яка робить спробу тільки пророкувати його. Мудра людина намагається керувати майбутнім (Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1972. – с. 14).

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про їх добробут, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працею усіх підлеглих.

Цікавим є твердження американського психоаналітика Макубі. Він пише про виникнення нового «соціального типу» керівника, якому притаманна вміло контрольована агресивність, гнучкість, холонокровність

при великому напруженні, а головне – здатність оцінювати все крізь призму конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці закордонних фірм вважається нормальною наявність у керівників таких якостей, як підвищене честолюбство, прагнення реалізувати свої кар'єристські плани.

Слід зазначити, що значення моральних рис, репутації кандидатів на відповідальну посаду помітно підвищується за умов зростання корупції та тіньової економіки в суспільстві.

Для аналізу й оцінки особистості використовується психометричний метод, розроблений спеціалістом із соціально-психологічної підготовки менеджерів С'юзеном Деллінгером (точність діагностики сягає 85 %), методика оцінки діяльності, що базується на застосуванні листа опитування американського психолога Отто Ліпмана, метод узагальнення незалежних характеристик, розроблений К.К. Платоновим, та ін.

Сучасному менеджеру мусить бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, до підприємництва, здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність та енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність і воля, цілеспрямованість та ін.

Діловитість насамперед виявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності, наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до поточних ситуацій і найкоротшим шляхом досягати мети.

У керівника мусять бути розвинутими організаційні здібності, вміння

згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей.

Керівник повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху. Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність. Дійсно, самостійність означає, що керівник вирішує насущні питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращення загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційних способів розв'язання проблем.

До рівня теоретичної підготовки керівників ставляться великі вимоги.



Запитання для самоконтролю

1. *Поняття організації.*
2. *Загальні ознаки організації.*
3. *Поняття вертикального та горизонтального розподілу зв'язків управління.*
4. *Що регулює організаційна структура управління?*
5. *Основні закони раціональної організації.*
6. *Які фактори впливають на організаційну структуру.*
7. *Що таке менеджмент?*
8. *Основні функції менеджменту.*
9. *Хто такий менеджер?*
10. *Хто такий бізнесмен?*

11. Основні управлінські ролі менеджерів.

12. Охарактеризуйте сучасного менеджера.



Література

- 1. Шегда А.В. Основы менеджмента / А.В. Шегда. – К.: «Знання», 1998.*
- 2. Бєсєдін М.О. Основы менеджменту / М.О. Бєсєдін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.*
- 3. Менеджмент организаций / Киржнker Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И., Тимонин А.М. – Киев: КНТ, 2006.*
- 4. Немцов В.Д. Менеджмент організацій / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: ТОВ «УВПК», 2000.*
- 5. Осовська Г.В. Менеджмент організацій / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: КОНДОР, 2007.*
- 6. Виноградський М.Д. Менеджмент організацій / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: КОНДОР, 2004.*



РОЗДІЛ 4

МАРКЕТИНГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

- 4.1 *Соціально-економічна сутність маркетингу*
- 4.2 *Еволюція змісту й форм маркетингу*
- 4.3 *Сутність сучасної концепції маркетингу*
- 4.4 *Маркетинг як система діяльності на ринку*
- 4.5 *Зміст і цілі маркетингової діяльності*

4.1. Соціально-економічна сутність маркетингу

Термін "маркетинг" походить від англійського "market" (ринок) і означає діяльність у сфері ринку збуту. Однак маркетинг як система економічної діяльності більш широке поняття.

Головне в маркетингу – двоєдиний і взаємодоповнюючий підхід. З одного боку, це ретельне й всебічне вивчення ринку попиту, смаків і потреб, орієнтація на них виробництва, адресність продукції, що випускається. З іншого – активний вплив на ринок та існуючий попит, на формування потреб і купівельних переваг. У промислово розвинутих країнах купівельні переваги є головною рушійною силою творчої праці. Адже навіть праця робітника найвищої кваліфікації з виготовлення дуже необхідного суспільству виробу найвищої якості й з найнижчими витратами виробництва може виявитися в остаточному підсумку непродуктивною тільки тому, що виріб не знайшов свого покупця, не потрапив в кінцеве споживання. Відбутися це може з тієї причини, що потенційний споживач не знав про існу-

вання потрібного йому виробу або про місце, де його можна купити. Зв'язати виробника й споживача, допомогти їм знайти один одного й тим самим зробити працю першого по-справжньому продуктивною – у цьому і полягає основна мета будь-якої маркетингової діяльності.

Отже, маркетинг являє собою вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб за допомогою обміну. Це визначення опирається на такі основні поняття: потреби, запити, товар, обмін, угода і ринок.

В основі маркетингу лежить ідея людських потреб. Потреби людей різноманітні й складні: тут і фізіологічний нестаток у їжі, одязі, теплі й безпеці, і соціальні потреби в духовній близькості, впливі й прихильності, і особисті потреби в знаннях і самовираженні. Вони не формуються зусиллями рекламних агентств, а виходять від природи людини. Якщо не задовольнити потребу, то людина відчуває себе знедоленою і нещасною. І чим більше значить для неї та чи інша потреба, тим глибше вона переживає відсутність можливості задовольнити її. Незадоволена людина зробить одне із двох: або почне шукати об'єкт, здатний задовольнити нестаток, або спробує заглушити його.

Друга вихідна ідея маркетингу – ідея людських потреб. Потреба – це нестаток, що прийняв специфічну форму відповідно до культурного рівня й особистості індивіда. Потреби виражаються в об'єктах, здатних задовольнити нестаток тим способом, що властивий культурному укладу й економічному рівню розвитку даного суспільства. У міру розвитку суспільства зростають і потреби його членів.

Люди зіштовхуються із все більшою кількістю об'єктів, що пробуджують їхню цікавість, інтерес і бажання. Виробники, зі свого боку,

вживають цілеспрямовані дії для стимулювання бажання мати товари. Вони намагаються сформувати зв'язок між тим, що вони випускають, і потребами людей. Товар пропагується як засіб задоволення однієї або ряду специфічних потреб.

Потреби людей практично безмежні, а от ресурси для їхнього задоволення обмежені. Людина буде вибирати ті товари, які доставлять їй найбільше задоволення в рамках її фінансових можливостей. Таким чином, можна сказати, що запит – це потреба, підкріплена купівельною спроможністю. Однак запит – показник недостатньо надійний. Людям набридають речі, які нині в ході, і вони шукають розмаїтості заради розмаїтості. Зміна вибору може виявитися результатом зміни цін або рівня доходів. Товари – це, по суті, набори якостей, і люди зупиняють вибір на тих продуктах, які забезпечують їм отримання кращого набору вигід за свої гроші. Так, автомобіль "Фольксваген" втілює в собі елементарний засіб транспорту, доступну покупну ціну, паливну економічність і європейський хід, а "Кадилак" – високий комфорт, розкіш і престиж. Людина вибирає товар, сукупність якостей якого забезпечує їй найбільше задоволення за дану ціну, з урахуванням своїх специфічних потреб і ресурсів.

Усі товари, здатні задовольняти нестаток покупця, називаються товарними асортиментами вибору. Чим повніше відповідає товар бажанням споживача, тим більшого успіху досягне виробник. Він повинен відшукувати потенційних споживачів, з'ясовувати їхні потреби, а потім створювати товар, що як найповніше задовольняє ці потреби.

Поняття "товар" не обмежується фізичними об'єктами. Товаром можна назвати все, що здатне зробити послугу, тобто задовольнити нестаток. Крім виробів і послуг, це можуть бути особистості, місця,

організації, види діяльності та ідеї. Споживач вирішує, яку саме розважальну передачу подивитися по телебаченню, куди відправитися на відпочинок, яким організаціям надати допомогу, які ідеї підтримати. І якщо використання терміна "товар" часом здається неприродним, то його можна замінити іншими – "засіб відшкодування" або "пропозиція". Всі ці слова мають певне ціннісне значення для різних осіб.

Маркетинг має місце в тих випадках, коли люди вирішують задовольнити свої потреби й запити за допомогою обміну. Обмін – акт отримання від кого-небудь бажаного об'єкта шляхом пропозиції чого-небудь взамін.

Якщо обмін – основне поняття маркетингу як наукової дисципліни, то основною одиницею вимірювання в сфері маркетингу є угода, що являє собою комерційний обмін цінностями на ринку між двома сторонами.

Ринок може сформуватися на якийсь товар, послугу або інший об'єкт, що має ціннісну значимість. Наприклад, ринок праці складається з людей, що бажають докласти свою робочу силу в обмін на заробітну платню або товари. Для полегшення функціонування ринку праці довкола нього виникають різні контори й консультаційні фірми з працевлаштування. Грошовий ринок дає можливість займати, купувати й продавати фінансові засоби. Формується й ринок тих, хто жертвує кошти, покликаний задовольнити фінансові потреби некомерційних організацій і окремих осіб.

4.2. Еволюція змісту й форм маркетингу

Основу маркетингу становлять розробка програми виробництва товару, дослідження ринку, налагодження комунікацій, організація доставки, установлення цін, розгортання служб сервісу й т.ін.

Хоча звичайно вважається, що маркетинг – справа продавців, але займаються ним і покупці. Домогосподарки здійснюють власний "маркетинг", коли шукають необхідні їм товари за цінами, які вони готові заплатити. У пошуках дефіцитного товару комерсантові доводиться вишукувати продавців і пропонувати їм привабливі умови угоди. Ринок продавця – це, як правило, дефіцитний ринок, на якому продавці мають більше влади і де найбільш активними "діячами" ринку виступають покупці. Ринок покупця – це в основному насичений ринок, на якому більше влади мають покупці й де найбільш активними "діячами" ринку виявляються продавці.

Будь-який продавець зіштовхується із проблемою реалізації, тобто доведення продукції до споживача. Основним завданням кожного виробника-продавця й споживача є отримання задовільного комерційного підсумку. Забезпечення комерційного успіху безпосередньо залежить від глибокого й всебічного вивчення форм, типів і видів ринків. Вивчення ринку здійснюється із двох позицій: з позиції його характерних рис, потреб і можливостей і з позиції його місткості, ступеня насиченості, стану конкуренції, імовірності появи товарів-аналогів і товарів-замінників і т.ін. Перевага тієї чи іншої позиції приводить або до маркетингу, орієнтованого на продукт, або до маркетингу, орієнтованого на споживача.

Маркетинг, орієнтований на продукт, застосовується, коли діяльність підприємства націлена на створення нового товару або вдосконалення того, що випускається. Основне завдання в цьому випадку зводиться до спонукання споживачів купувати нові або вдосконалені товари.

Маркетинг, орієнтований на споживача, використовується, якщо діяльність підприємства націлена на задоволення потреб, що безпосере-

дньо виходять від ринку. Тут головне завдання маркетингу – вивчення потенційних потреб, пошук ринкової "ніші". Маркетинг другого типу – обов'язкова частина комерційної діяльності в цілому, тому що без вивчення запитів споживачів підприємець обійтися не може. Що ж стосується маркетингу першого типу, то він не завжди необхідний, тому що в ряді випадків можна обійтися без "атак на споживачів", особливо якщо мова йде про дефіцитний ринок.

Для господарської діяльності промислового підприємства доцільно застосовувати обидва типи маркетингу одночасно. Тільки всебічний аналіз можливостей підприємства з боку виробництва й ринку здатний забезпечити справжній комерційний успіх. Така комбінована маркетингова діяльність отримала назву інтегрованого маркетингу.

Конкретна реалізація маркетингу, тобто його змістове наповнення, залежить від характеру підприємства, пропонованого ним товару, стану ринку, намірів і амбіцій підприємця. Маркетинг може бути простим, навіть елементарним, а може бути дуже складним, що включає перспективне планування продукту, розробку й ведення цінової політики, аналіз не тільки ринку, але й самого підприємництва. Чим різноманітніше діяльність фірми, тим багатогранніше маркетинг. Багатогранність маркетингу залежить також від попиту споживачів і його збалансованості. Так, незбалансований попит визначає реалізацію функцій з його вирівнювання, а попит, що перевищує пропозицію, змушує здійснювати демаркетинг.

Демаркетинг – вид маркетингу, спрямований на зменшення попиту на товари або послуги, що не може бути вдоволений через недостатній

рівень виробничих можливостей, обмеженість ресурсів і сировини. В основному демаркетинг використовується для престижних, найбільш популярних товарів і послуг або в період розгортання виробництва, особливо для нових товарів, моделей і т.ін. Для зменшення попиту можуть застосовуватися, наприклад, такі прийоми, як підвищення ціни на товар або послугу, відмова від реклами й стимулювання продажу та ін.

При негативному попиті використовується конверсійний маркетинг.

Конверсійний маркетинг – маркетинг при негативному попиті, тобто при такій ситуації на ринку, коли всі або більшість його сегментів відкидають даний товар або послугу.

Залежно від видів попиту застосовуються й інші види маркетингу: протидіючий, що розвивається, ремаркетинг, синхромаркетинг, концентрований, масовий і пробний маркетинг.

Протидіючий маркетинг – реалізується з метою забезпечення благополуччя споживача або суспільства в тому випадку, коли попит на ряд товарів або послуг може вважатися ірраціональним.

Маркетинг, що розвивається, – застосовується в умовах попиту, що формується, на товари, тобто, коли процес перетворення потенційного попиту в реально пропонований є головним завданням.

Ремаркетинг – необхідний у ситуації зниження попиту, характерного для всіх видів товарів і будь-якого періоду часу залежно від фази життєвого циклу товару.

Синхромаркетинг – орієнтований на умови, коли попит значно перевищує виробничі потужності, або навпаки, обсяг виробництва даного товару перевищує потреби ринку.

Концентрований маркетинг – припускає зосередження маркетингових зусиль на великій частці одного або декількох субринків.

Масовий маркетинг – пов'язаний із забезпеченням масового виробництва поширення й стимулювання збуту того самого товару для різних покупців.

Промисловий маркетинг – забезпечує взаємодію фірми зі споживачами, які купують товари й послуги для їхнього подальшого використання у виробництві або перепродажу іншим споживачам.

Пробний маркетинг – пов'язаний з реалізацією продукту в одному або декількох обраних регіонах і спостереженням за реальним розвитком подій у рамках передбачуваного планом маркетингу.

Використання кожного з перерахованих видів маркетингу завжди пов'язані з відомою часткою ризику для виробника, але це з надлишком окупається, якщо в ринковій стратегії вдається оптимально поєднати всі види маркетингової діяльності в одне ціле.

4.3. Сутність сучасної концепції маркетингу

Маркетингова діяльність із метою досягнення бажаних рівнів збуту на різних ринках повинна здійснюватися в рамках обраної єдиної концепції. Така концепція будується на визначенні потреб і реальних купівельних оцінок асортиментів і якості товарів і визнанні необхідності притосування виробництва й збуту до цих потреб і оцінок, причому краще й ефективніше, ніж це роблять конкуренти.

В історії розвитку ринку відомі такі етапи становлення й еволюції концепції маркетингу: удосконалювання виробництва; удосконалювання

товару; інтенсифікація комерційних зусиль; маркетинг. Перераховані етапи персоніфікують різні періоди в історії економіки (в основному американській) і соціальні, економічні й політичні зміни за останні роки. Загальна тенденція розвитку – перенос акценту з виробництва товару на споживача й все більша орієнтація на проблеми споживача.

Концепція маркетингу – порівняно новий в історичному розумінні підхід до організації підприємницької діяльності. Вона стверджує, що запорукою досягнення цілей організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами. Суть концепції маркетингу визначають за допомогою виразів типу: "Відшукайте потреби і задовольніть їх", "Виробляйте те, що можете продати, замість того щоб спробувати продати те, що можете виробити", "Любіть клієнта, а не товар" і т.д.

Концепції інтенсифікації комерційних зусиль і маркетингу часто плутають одна з одною.

Т. Левітт розмежовує їх у такий спосіб. Комерційні зусилля зі збуту – це турбота про потреби продавця з перетворення його товару в готівку, а маркетинг – турбота про задоволення потреб клієнта за допомогою товару й ряду факторів, пов'язаних зі створенням, поставкою й, нарешті, споживанням цього товару.

Об'єкт основної уваги в концепції інтенсифікації комерційних зусиль – існуючий товар фірми. Забезпечення прибуткового збуту вимагає напружених комерційних зусиль і заходів стимулювання. У концепції маркетингу головним об'єктом є цільові клієнти фірми з їхніми потребами. Фірма інтегрує й координує всю свою діяльність із розрахунком на забезпечення задоволеності клієнтів, отримуючи прибуток саме завдяки

створенню й підтримці споживчої задоволеності. По суті своїй концепція маркетингу – це орієнтація на потреби клієнтів, підкріплена комплексними зусиллями маркетингу, націленими на створення споживчої задоволеності.

Концепція маркетингу відображає прихильність фірми теорії суверенітету споживача. Компанія робить те, що необхідно споживачеві, та отримує прибуток за рахунок максимального задоволення його потреб. Концепцію маркетингу застосовують багато відомих фірм – корпорації "Проктер енд Гембл", "ІБМ", "Ейвон", "Макдональдс". Цю концепцію частіше використовують у своїй практиці фірми, що роблять товари широкого вжитку, ніж виробники товарів виробничого призначення. Дана концепція краще підходить для великих, ніж для дрібних компаній. Багато фірм заявляють про свою прихильність до концепції маркетингу, але на практиці її не застосовують. Вони обмежуються формальними елементами маркетингу. Для перетворення фірми, що орієнтується на збут, у компанію, націлену на задоволення потреб ринку, потрібен не один рік напруженої праці.

4.4. Маркетинг як система діяльності на ринку

Маркетинг, як кожна система, має свої напрямки, методи й завдання реалізації. Напрямки маркетингу передбачають проведення політики у сфері якості й асортиментів продукції, формування цін, організації збуту, комунікацій. Методи, які застосовуються в маркетингу, звичайно включають: облік, аналіз, моделювання, прогнозування й проектування, коректування.

Система маркетингу припускає вирішення таких завдань:

- комплексне вивчення ринку;
- виявлення потенційного попиту та незадоволених потреб;
- планування товарних асортиментів і цін;
- розробка заходів для найбільш повного задоволення існуючого попиту;
- планування і здійснення збуту;
- розробка заходів з удосконалювання управління й організації виробництва.

Їх вирішення опирається на використання перерахованих вище методів. Щоб бути дійовим, аналіз у маркетингу повинен носити всебічний, об'єктивний і критичний характер у тому розумінні, що існуючу практику потрібно порівнювати із прийнятими в теорії стандартами й принципами. Це повинно досягатися шляхом організації систематичних маркетингових досліджень, що доповнюють, при необхідності, спеціальними епізодичними дослідженнями з конкретних питань. У результаті створюється інформаційна база для складання прогнозів, які є основою розробки програм і стратегій. Звичайно для найближчого майбутнього робиться докладний короткостроковий прогноз, а для більш віддалених і невизначених періодів майбутнього прогноз повинен намічатися у загальних рисах.

Елементи кількісного і якісного аналізу служать складовою частиною методів моделювання економічних процесів. У маркетингу застосовуються методи логічного й математичного моделювання. При цьому методи логічного моделювання використовуються для якісного опису прогнозованого процесу з виділенням проблеми перспективного розвитку. Прийомом логічного моделювання є створення "сценарію", що

включає опис послідовностей, взаємозв'язку та значимості подій. Елементи "сценарію" – це результат прогнозу, який здійснюється із застосуванням інших методів.

Прогноз кон'юнктури товарних ринків необхідний для визначення оптимальної тактики виходу на ринки з урахуванням очікуваних співвідношень між попитом та пропозицією. При прогнозуванні розвитку кон'юнктури товарних ринків використовуються статистичні матеріали, статистико-імовірнісні моделі.

4.5. Зміст і цілі маркетингової діяльності

У сучасну епоху запити споживачів швидко зростають і стають надзвичайно індивідуалізованими, а ринки – різноманітними за структурою.

Головна мета маркетингу – орієнтація на споживача. Компанії (підприємства) досягають успіху в господарській і комерційній діяльності тільки тоді, коли їхньою метою стає задоволення потреб споживача. Разом з тим завдання маркетингу – не тільки збільшити попит, але й намагатися впливати на нього так, щоб він відповідав пропозиції.

Передбачати, прогнозувати попит можна лише при постійному вивченні запитів споживачів.

Управління попитом включає стимулювання, сприяння й регулювання. Стимулювати – тобто викликати у споживачів прагнення до того, що пропонує фірма, привабливо оформляючи продукт, інтенсивно його рекламуючи. Сприяння припускає, що фірма робить свій продукт легкодоступним фізично за умовами кредиту, гарної інформованості продавців

і т.д. Регулювання необхідно, коли існують змагання в попиті протягом року або якщо попит перевищує пропозицію. У цьому випадку ціль – зробити попит більш рівномірним протягом року або здійснити демаркетинг товару або послуги. Задоволення попиту має на увазі не тільки нормальне функціонування товару або послуги, але і їхня безпека, доступність різних варіантів, післяпродажне обслуговування.

Маркетингова діяльність може бути спрямована як на споживачів, так і на населення в цілому. Споживчий попит стосується характеристик і потреб кінцевих споживачів, споживачів товарів виробничого призначення, каналів збуту (оптова й роздрібна торгівля), державних відомств, міжнародного ринку й некомерційних організацій. Підприємство може орієнтувати свою пропозицію на всіх або деяких з них. Суспільний попит визначається характеристиками й потребами службовців, профспілок, акціонерів, об'єднань споживачів, населення в цілому, державних організацій та іншими внутрішніми і зовнішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства.



Запитання для самоконтролю

- 1. Розкрийте поняття соціально-економічної сутності маркетингу.*
- 2. Як відбувається еволюція змісту й форм маркетингу?*
- 3. Охарактеризуйте сучасну концепцію маркетингу.*
- 4. Які напрямки, методи й завдання маркетингу?*
- 5. Розкажіть про зміст і цілі маркетингової діяльності.*



Література

1. *Перерва П.Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності / П.Г. Перерва, О.М. Гавриш, М.І. Погорєлов. – Х.: НТУ «ХПІ», 2004.*
2. *Економіка виробничо-підприємницької діяльності / Мехович С.А., Перерва П.Г., Погорєлов М.І., Тимофеев В.М. – Х.: НТУ «ХПІ», 2003.*
3. *Романов А.Н. Маркетинг / А.Н. Романов. – М.: ЮНИТИ, 1996.*
4. *Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко. – К.: «Лібра», 2004.*
5. *Эванс Дж.М. Маркетинг / Дж.М. Эванс, Б. Берман. – М.: «Экономика», 1993.*
6. *Котляр Ф. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Ф. Котляр, Ли Нэнси. – СПб.: «ПИТЕР», 2008.*
7. *Гончарук Я.А. Маркетинг: навчальний посібник / Я.А. Гончарук, А.Ф. Павленко, СВ. Скибінський. – К.: КНЕУ, 2004.*



РОЗДІЛ 5

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ, РИНОК ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ

5.1 Соціально-трудові відносини в ринковій економіці

5.2 Ринок праці і його характеристики

5.3 Зайнятість населення

5.4 Безробіття

5.1. Соціально-трудові відносини в ринковій економіці

Соціально-трудові відносини – це об'єктивно існуючі взаємозв'язки й взаємини між індивідуумами та їхніми групами в процесах, обумовлених трудовою діяльністю, націлені на регулювання якості трудового життя.

Соціально-трудові відносини характеризують як соціально-економічні й психологічні аспекти названих взаємозв'язків, так і правовідносини, що відбивають проекцію фактичних соціально-трудова відносин на інституціональний, законодавчий, нормотворчий рівень.

Система соціально-трудова відносин (рис. 5.1) має досить складну структуру, що в умовах ринкової економіки включає такі елементи: суб'єкти, рівні, предмети, принципи та типи.

Одним із суб'єктів соціально-трудова відносин є найманий працівник – громадянин, що уклав трудовий договір (контракт) з роботодавцем, керівником організації або окремою особою на проведення певної

роботи у відповідності зі своїми здібностями, професійними знаннями, кваліфікацією й т.д. На практиці найманим працівником, як суб'єкта соціально-трудових відносин, можуть виступати й індивідуум, і групи працівників, що розрізняються за своїм соціальним, професійним, територіальним та іншим становищем, за спрямованістю інтересів, мотивацією праці й багатьох інших ознаках.

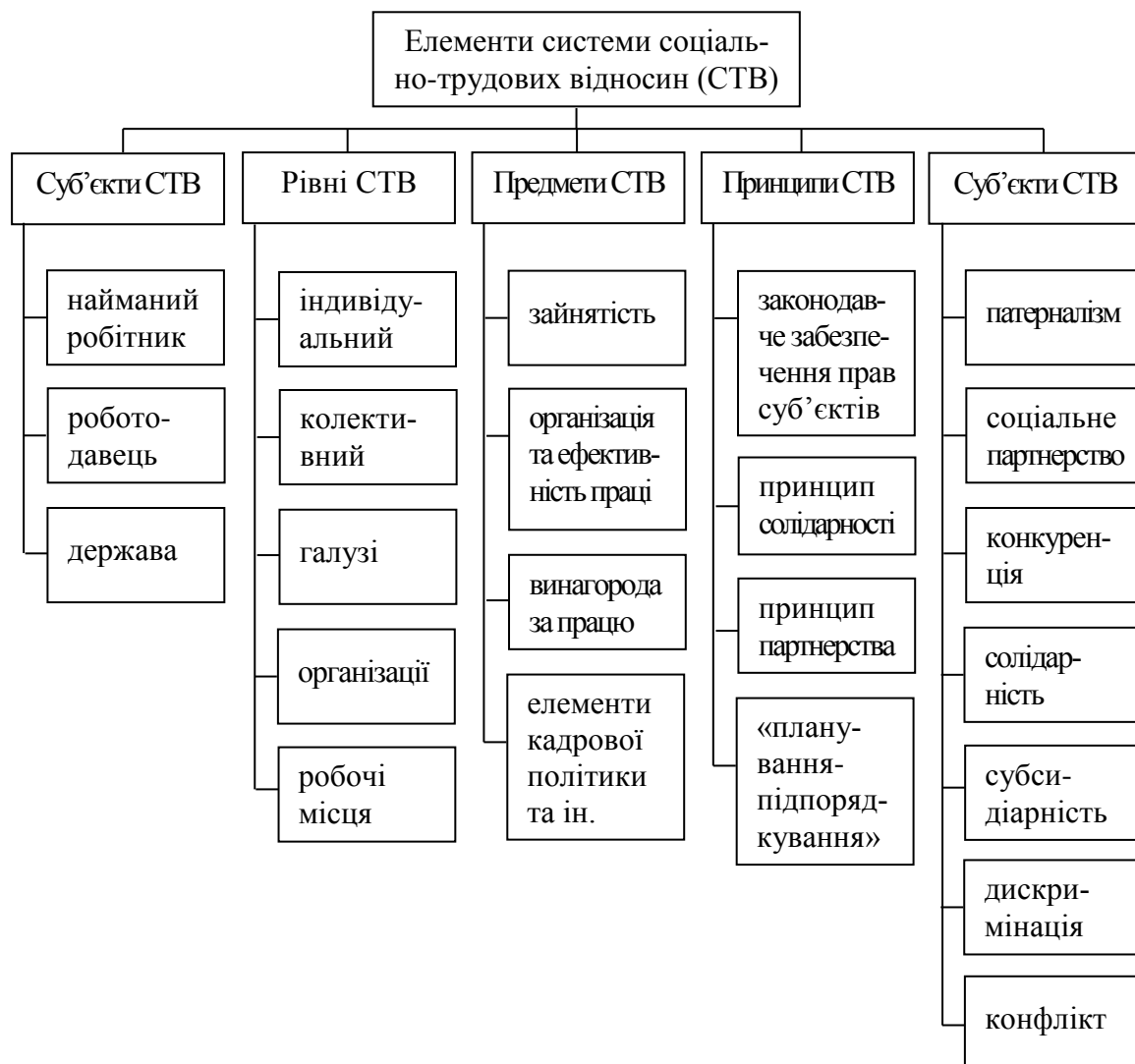


Рисунок 5.1 – Структура соціально-трудових відносин

Захищають соціально-трудові інтереси найманих працівників професійні спілки – масові організації, що об'єднують найманих працівників. Однак це не виключає можливості існування інших організаційних форм об'єднання найманих працівників.

Роботодавець – це людина, яка працює самостійно й постійно наймає для роботи одну або багато осіб. Роботодавець може бути власником засобів виробництва або його представником, наприклад: керівник організації, не будучи її власником, виступає як працедавець.

Держава в системі соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки виступає як: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, працедавець, посередник і арбітр при трудових суперечках.

Рівень соціально-трудових відносин визначається властивостями соціального середовища, у якій функціонують суб'єкти цих відносин, тобто можна виділити індивідуальний і колективний рівень, рівень галузі, організації, робочого місця та ін.

Предметами індивідуальних соціально-трудових відносин виступають різні сторони трудового життя людини на різних етапах її життєвого циклу: трудове самовизначення, профорієнтація, наймання-звільнення, оцінка праці, умови й оплата праці, питання пенсійного забезпечення і т.ін. Предметом колективних соціально-трудових відносин є кадрова політика, що включає весь спектр діяльності організації з управління персоналом.

Типи соціально-трудових відносин характеризують соціально-психологічні, етичні й правові форми взаємин суб'єктів у процесі трудової діяльності. Головним у формуванні типів соціально-трудових відносин є принцип забезпечення рівності прав і можливостей суб'єктів цих відносин. Реалізація цього принципу у поєднанні із принципами солідар-

ності й рівноправного партнерства або ж із принципом "панування – підпорядкування" є основою різних типів соціально-трудових відносин.

Для нормального функціонування система соціально-трудових відносин має потребу в регулюванні й управлінні на всіх рівнях (державному, регіональному, організації) на основі державної програмно-нормативної регламентації, що охоплює всі напрямки соціально-трудової сфери: зайнятість, умови й оплата праці, демографічна політика, міграційна політика й т.ін. На рівні організації регулювання соціально-трудових відносин здійснюється за допомогою системи колективних договорів, у рамках яких визначаються погоджені позиції працівників тієї або іншої організації і їхніх працедавців з рішення найважливіших питань умов і оплати праці, соціальних виплат і компенсацій, соціального забезпечення й страхування й т.д.

5.2. Ринок праці і його характеристики

Найважливішою сферою соціально-трудових відносин є ринок праці, який представляє собою у розвиненій ринковій економіці сукупність трудових відносин із приводу наймання й використання працівників у суспільному виробництві. Основними характеристиками ринку праці виступають пропозиція робочої сили, тобто контингент незайнятого населення, що шукає роботу, і попит на робочу силу або неукомплектовані робочі місця, що відображають незадоволену частину загальної потреби народного господарства в кадрах. Ринок праці може бути відкритим і прихованим.

Відкритий ринок праці – це економічно активне населення, що шукає роботу й має потребу в підготовці, перепідготовці, а також всі вакантні робочі місця у всіх секторах економіки.

Прихований ринок праці – це особи, які формально зайняті в економіці, але в той же час у зв'язку зі скороченням виробництва або ж зі зміною його структури можуть бути звільнені без шкоди для виробництва.

Залежно від ступеня розвитку ринкових відносин ринок праці може бути частковим (фрагментарним), регульованим, організованим, тіньовим (нерегульованим).

Частковий (фрагментарний) ринок праці припускає обмежену дію фактора попиту та пропозиції робочої сили на основі нормативного регулювання праці (трудове законодавство, що регулює питання наймання й звільнення працівника, умови праці, його оплати й т.ін.).

Регульований ринок праці створює правові основи поведінки суб'єктів, що виступають на ринку праці, і припускає поряд із законодавчим регулюванням економічних, соціальних і трудових відносин широкорозвинуту систему колективних договорів як джерело нормативного регулювання.

Організований ринок праці – вищий ступінь розвиненості ринку праці, що припускає, по-перше, розвинену інфраструктуру, що включає комплекс організацій та установ, які забезпечують функціонування ринку праці; по-друге, тісна взаємодія політики зайнятості з іншими напрямками соціально-економічної й технічної політики (науково-технічна політика, політика структурних змін в економіці, у галузі освіти, пенсійного забезпечення, сімейна політика та ін.).

Тіньовий (нерегульований) ринок праці включає нерегульовані форми зайнятості, що проявляються в ухиленні від податків і статистичного

обліку, недотриманні трудового законодавства й умов колективних договорів і різноманітні види трудової діяльності: нелегальна праця, робота за сумісництвом, підряди, надомна праця, кооперативи й т.д., але тільки в тому випадку, коли вони не контролюються державними органами й профспілками.

Залежно від контингенту працівників, зайнятих у певних професіях і роботах в окремих галузях промисловості або сферах економіки, складається так звана сегментація ринку праці, під якою розуміється розбивка ринку на окремі сектори-сегменти на основі розходжень у потребах, характеристиках або поведженні працівників. При цьому відбувається поділ пропозиції робочої сили й попиту на неї на групи, що об'єднують сукупності людей, які однаково реагують на той самий спонукальний мотив зайнятості.

Політика зайнятості в різних країнах визначає наявність двох основних моделей ринку праці – зовнішнього й внутрішнього. Складовими формування моделі ринку праці є система профпідготовки, методи підвищення професійного й кваліфікаційного рівня, практика просування працівників і заповнення вакантних робочих місць, особливості регулювання кадрової політики організацій на основі колективних договорів. Кожній моделі ринку праці відповідають і свої системи виробничих відносин.

Зовнішній ринок праці припускає географічну й професійну мобільність робочої сили між організаціями. У рамках такого ринку підприємства комплектуються кадрами з боку, підбирають готових працівників, розраховуючи на їхню підготовку зовні, у тому числі на інших підприємствах; основна форма підготовки кадрів – учнівство.

Внутрішній ринок праці ґрунтується на професійному русі працівників усередині організації. Професії працівників, замкнуті внутрішнім ринком праці, складніше використати в інших організаціях, тому що вони мають специфічний, властивий даній організації характер. Крім того, і система виробничих відносин на внутрішньому ринку праці, де і гарантії зайнятості, і матеріальне становище працівника (рівень заробітної платні, обсяг соціальних виплат і пільг) залежать від стажу роботи на цьому підприємстві, перешкоджають переходу працівника в інші організації.

В умовах різноманітності форм власності, різних рівнів розвитку окремих регіонів, особливих умов зайнятості в мегаполісах і монопромислових містах можливе існування в рамках загальнонаціонального ринку праці різних регіональних моделей. Так, ринок праці у великих індустріальних центрах з розвинутою інфраструктурою може успішно функціонувати у відкритому режимі: працівники, звільнені з одного підприємства, мають широкий вибір працевлаштування; період безробіття у цих осіб, як правило, нетривалий. Інша справа на територіях, де функціонує одна велика організація, в якій працює переважна більшість працездатного населення цієї території. Спад виробництва або його зупинка в цьому випадку мають важкі наслідки для жителів такого регіону. У сільських районах з переробною сільськогосподарської продукції промисловістю, у регіонах із сезонними галузями промисловості ринки праці також мають свої особливості.

У зв'язку із цим можна сказати, що регіональна структуризація ринку праці є найважливішим компонентом політики зайнятості. Іншим важливим видом структуризації ринку праці є структуризація за демографічними і професійними ознаками окремих категорій і груп працездатного населення.

За демографічними ознаками розрізняються ринки праці молоді, жінок, інвалідів, літніх трудящих, що відрізняються різним ступенем мобільності робочої сили, різним рівнем працездатності й активності на ринку праці й іншими характеристиками.

До професійних ринків праці можна віднести: ринок праці інженерів, ринок праці вчених, ринок праці вчителів, ринок праці лікарів і т.ін. На професійних ринках праці працівників об'єднують професійні інтереси, що виходять за рамки організацій, де вони зайняті. За кордоном для фахівців вищої й середньої кваліфікації непоодинокі випадки об'єднання в професійні організації, спілки або асоціації інженерів, лікарів тощо.

Структуризація ринку праці за різними ознаками дозволяє проводити диференційовану політику на ринку праці.

Різний рівень гарантій зайнятості у різних категорій працівників привів до утворення так званого *дуального ринку праці*, що припускає розподіл працівників на тих, у кого сильні гарантії зайнятості, високі заробітна плата, соціальні пільги, інакше кажучи – висока якість трудового життя, і на тих, у кого слабкі гарантії зайнятості. Дуальний ринок праці може існувати як в економіці в цілому, так і в окремих галузях і на підприємствах, розділяючи всіх зайнятих на первинний і вторинний ринки праці.

Важливого значення в умовах переходу до ринку набувають гнучкі форми зайнятості або *гнучкий ринок праці* – комплекс заходів соціально-економічного, виробничого і юридичного характеру для швидкого пристосування діяльності організацій до умов господарювання, що змінюються.

Гнучкість ринку праці включає кілька основних аспектів: територіальну й професійну мобільність робочої сили; гнучкість витрат на робочу

силу (включаючи гнучкість рівня, структури й диференціації заробітної плати); гнучкість в управлінні людськими ресурсами на рівні підприємства (наймання, ротація, редукція, звільнення); гнучкість регулювання робочого часу.

5.3. Зайнятість населення

Одним з основних предметів соціально-трудових відносин, реалізованих на ринку праці, є відносини зайнятості. Відповідно до діючого в Україні законодавства під зайнятістю ми розуміємо діяльність громадян, пов'язану із задоволенням особистих і суспільних потреб, які не суперечать законодавству і що приносить, як правило, їм заробіток (трудовий дохід).

Управління зайнятістю в практичному плані можна визначити як цілеспрямований вплив на ринок праці, розширення попиту на робочу силу й підтримку ефективної пропозиції робочої сили (забезпечення масштабів, умов і форм включення працівників у корисну діяльність, формування, розподіл, використання, вивільнення, перепідготовка й перерозподіл зайнятих працівників). У рамках такого підходу розрізняють повну, раціональну, ефективну зайнятість.

Повна зайнятість – це стан, при якому забезпечені роботою всі, хто потребує її і бажає працювати, що відповідає наявності збалансованості між попитом та пропозицією робочої сили.

Раціональна зайнятість – це зайнятість, обґрунтована з погляду процесів формування, розподілу (перерозподілу) і використання трудових ресурсів з урахуванням їх статі, вікової та освітньої структури,

режимів відтворення працездатного населення і його розміщення на території країни.

Ефективна зайнятість – зайнятість, що забезпечує гідний достаток, здоров'я, підвищення освітнього й професійного рівня для кожного члена суспільства на основі росту суспільної продуктивності праці.

Розрізняють також види й форми зайнятості.

Види зайнятості – це розподіл активної частини трудових ресурсів по сферах і галузях народного господарства. **Форми зайнятості** – це організаційно-правові способи, умови працевикористання, що розрізняються нормами правового регулювання тривалості й режимів робочого дня (повний і неповний робочий день, жорсткі або гнучкі режими праці й відпочинку), регулярністю трудової діяльності (постійна, тимчасова, сезонна, випадкова), місцем виконання роботи (на підприємствах або вдома), статусом діяльності (основна, додаткова, вторинна) і т.ін.

Стимулювання економічної активності й розширення внаслідок цього зайнятості здійснюється за допомогою **державної політики зайнятості**, що представляє комплекс заходів прямого й непрямого впливу на соціально-економічний розвиток суспільства й кожного його члена з метою досягнення повної, ефективної та вільно обраної зайнятості.

Всі заходи державної політики зайнятості можуть бути розділені на дві групи:

- активні, націлені на зниження рівня безробіття й підвищення конкурентоспроможності людини в боротьбі за робоче місце шляхом проведення заходів, пов'язаних із запобіганням (попередженням, профілактикою) звільнень працівників для збереження робочих місць;

навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації осіб, що шукають роботу; активного пошуку й підбору робочих місць; субсидування створення нових робочих місць (як на існуючих підприємствах, так і шляхом розвитку самозайнятості); організації нових робочих місць через систему господарських робіт та ін.;

- пасивні, спрямовані на згладжування негативних наслідків безробіття, що припускають відповідальність держави за становище суб'єктів на ринку праці і, які включають реєстрацію тих, хто шукає роботу, страхування від безробіття, грошові форми підтримки безробітних та ін.

5.4. Безробіття

Одним із самих складних явищ соціально-трудової сфери, органічно пов'язаних з ринком праці й зайнятістю населення, є безробіття, що виступає в чисто економічному плані як відсутність зайнятості у певної, більшої або меншої частини економічно активного населення, яке здатне і бажає трудитися.

У сучасній економіці безробіття розглядається як природна і невід'ємна частина ринкового господарства. У зв'язку з цим великий інтерес викликає класифікація форм безробіття за різними критеріями (табл. 5.1).

Логічним продовженням запропонованої класифікації форм безробіття є її структуризація за такими статевими, віковими, професійно-кваліфікаційними і соціальними ознаками: за статтю, з виділенням найменш захищених у соціальному відношенні жінок; за віком, з виділенням молодіжного безробіття й безробіття осіб передпенсійного віку; за

соціальними групами (робітники, інтелігенція, службовці, технічні виконавці); за рівнем освіти; за професійними і стажовими групами; за рівнем доходів і забезпеченості; за причинами звільнення; ментальними групами.

Таблиця 5.1 – Форми безробіття і їхня характеристика

Критерії класифікації	Форми безробіття	Характеристика
1	2	3
1. Причини виникнення безробіття	Фрикційна	пов'язана з добровільною зміною роботи у зв'язку з різними причинами: пошуком більш високого заробітку або більш престижної роботи, з більш сприятливими умовами праці та ін.
	Інституціональна	породжується самим устроєм ринку робочої сили, факторами, що впливають на попит та пропозицію робочої сили
	Добровільна	виникає, коли частина працездатного населення з тих або інших причин просто не бажає працювати
	Структурна	спричиняється змінами в структурі суспільного виробництва під впливом науково-технічного прогресу й удосконаленням організації виробництва
	Технологічна	пов'язана з переходом до нових поколінь техніки й технології, механізацією й автоматизацією ручної праці, коли для даного виробничого процесу частина робочої сили або виявляється непотрібною, або вимагає нового, більш вищого рівня кваліфікації, чи перепрофілювання

Закінчення табл. 5.1

1	2	3
	Конверсійна	різновид структурного безробіття, пов'язана з вивільненням працівників з галузей військової промисловості, а також з армії
	Циклічна	виникає при загальному різкому падінні попиту на робочу силу в період спаду виробництва і ділової активності, викликаного економічною кризою
	Регіональна	має регіональне походження й формується під впливом складної комбінації історичних, демографічних, соціально-психологічних обставин
2. Тривалість безробіття	Економічна	викликається кон'юктурою ринку, поразкою частини товаровиробників у конкурентній боротьбі
	Сезонна	викликається сезонним характером діяльності в окремих галузях
3. Зовнішня форма прояву безробіття	Маргінальна	безробіття серед слабозахищених верств населення
	Короткострокова	тривалість до 4 місяців
	Тривала	тривалість 4-8 місяців
	Застійна	тривалість 8-18 місяців
	Відкрита	тривалість більше 18 місяців включає всіх незайнятих громадян, що шукають роботу
	Прихована	включає працівників, фактично зайнятих в економіці, але в дійсності які є "зайвими"

Повну картину безробіття може дати сукупність показників, найбільш важливими з яких є:

▪ **рівень безробіття** (РБ) – питома вага чисельності безробітних (Б) серед економічно активного населення (ЕАН):

$$РБ = Б / ЕАН \cdot 100;$$

▪ **тривалість безробіття** – величина, що характеризує в середньому тривалість пошуку роботи особами, які мають статус безробітних на кінець розглянутого періоду, а також тими безробітними, які були в цей період працевлаштовані.

Безробіття спричиняє серйозні економічні й соціальні витрати. Один з головних негативних економічних наслідків безробіття – недовипуск продукції, недовикористання виробничих можливостей суспільства. Залежність між рівнем безробіття й відставанням обсягу ВВП знайшла вираження в законі Оукена: перевищення на 1 % фактичного рівня безробіття над діючим веде до відставання фактичного обсягу ВВП на 2,5 % від потенційного.

Крім чисто економічних втрат безробіття має також значні соціальні й моральні наслідки: поява депресії у вимушено незайнятих громадян; втрата ними кваліфікації й практичних навичок; зниження моральних устоїв і ріст злочинності; розпад сімей; зростання соціальної напруженості в суспільстві; підвищення кількості самогубств, психічних і серцево-судинних захворювань.



Запитання для самоконтролю

1. *Що таке трудові ресурси? Склад трудових ресурсів.*
2. *Які особи відносяться до зайнятого населення та безробітних?*
3. *Розкрийте зміст поняття «персонал», «людські ресурси».*
4. *Які фактори впливають на структуру персоналу організації?*
5. *Що таке трудовий потенціал працівника та його складові?*

6. *Що таке система соціально-трудових відносин та їх основні типи?*
7. *Що таке ринок праці? Сутність внутрішнього та зовнішнього ринку праці.*
8. *Розкрийте сутність поняття «зайнятість населення» і «зайнятість персоналу організації».*
9. *Що таке безробіття? Характеристика форм безробіття.*



Література

1. *Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н.И. Есинова. – К.: КОНДОР, 2003.*
2. *Економіка праці й соціально-трудові відносини / Буряк П.Ю. та ін. – К.: Центр навч. літератури, 2004.*
3. *Балабанова Л.В. Організація праці менеджера / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2007.*
4. *Винокуров М.А. Экономика труда / М.А. Винокуров, Н.А. Горелов. – Спб.: Питер, 2004.*
5. *Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма-Инфра М, 1998.*
6. *Волкова О.В. Рынок праці / О.В. Волкова. – К.: ЦУЛ, 2007.*
7. *Лисенко Л.І. Рынок праці / Л.І. Лисенко, Б.В. Максимов. – К.: «Професіонал», 2004.*
8. *Економіка та організація праці / Перерва П.Г., Погорєлов М.І., Дюжєв В.Г., Мехович С.А. – Х.: НТУ «ХПІ», 2006.*



РОЗДІЛ 6

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1 *Предмет, завдання та зміст управління персоналом*
- 6.2 *Принципи і методи управління персоналом*
- 6.3 *Механізм управління персоналом*
- 6.4 *Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників з персоналу*

6.1. Предмет, завдання та зміст управління персоналом

Управління персоналом як науково-практичний напрямок є невід'ємною частиною загальної науки управління виробництвом. Вивчати управління – значить вивчати відносини між людьми в процесі впливу виробництва, виявляти закони формування відносин управління для того, щоб на їхній основі встановити принципи управлінської діяльності, форми й способи її здійснення.

Головним елементом будь-якої системи управління є персонал, який в той самий час може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства (організації) виступають об'єктом, бо вони є продуктивною силою, головною складовою будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становлять основний зміст управління персоналом і з цього погляду розглядаються аналогічно управлінню як матеріально-речові елементи виробництва. Разом з тим

персонал – це насамперед люди, їх характеризує складний комплекс індивідуально-типових якостей і рис, серед яких основними є соціально-психологічні. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління є головною особливістю управління персоналом на виробництві.

Виходячи із цього, під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання персоналу, спрямований на раціональне його використання, підвищення ефективності виробництва і, в остаточному підсумку, поліпшення умов життя працівників. Предметом управління персоналом як науково-практичного напрямку є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу. Основна мета кадрової роботи в сучасних умовах – сформувати людину, якій притаманні висока відповідальність за доручену справу, сучасне економічне мислення, висока кваліфікація, розвинене почуття професійної гідності.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є основні напрямки, етапи, принципи, види й форми кадрової роботи. Розглянемо кожний елемент окремо. Насамперед необхідно усвідомити зміст самого поняття "персонал". Персонал являє собою постійний штатний склад кваліфікованих працівників підприємств, установ, організацій і поділяються на дві великі групи: персонал управління (службовці) і робітничі кадри.

До *робітничих кадрів* відносяться працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей, наданням різних виробничих послуг або переміщенням вантажів. Робітничі кадри умовно підроз-

діляються на основні й допоміжні. Їхнє співвідношення є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації й механізації виробничих процесів помітно зростає роль допоміжних.

До *персонал управління* належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Вони *підрозділяються на три основні групи*:

а) керівники, що скеровують, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (так звані лінійні керівники – директори заводів, начальники цехів, майстри й т.ін.);

б) фахівці, які надають кваліфіковану допомогу керівникам при аналізі й рішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, психологи) або самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (так звані функціональні керівники – начальники відділів, головні фахівці, керівники бюро, груп, секторів і т.ін.);

в) допоміжні працівники, які здійснюють технічне й інформаційне обслуговування апарату управління – збір, первинну обробку, зберігання й передачу інформації (креслярі, архіваріуси, діловоди й т.ін.).

За рівнем управління керівники підрозділяються на керівників низової (майстри, начальники дільниць, бюро, груп на підприємстві), середньої (керівники цехів і відділів, їхні заступники) та вищої ланки (керівники підприємств та об'єднань, їхні заступники).

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і припускає виконання таких основних функцій: визначення цілей та основних напрямків роботи з персоналом, постійне

вдосконалювання системи кадрової роботи на виробництві; визначення засобів, форм і методів досягнення поставлених цілей; організація роботи з виконання ухвалених рішень, координація й контроль виконання намічених заходів. *Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління персоналом складається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є:*

а) підсистема аналізу, планування й прогнозу персоналу. Її основні завдання: формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації. Іншими словами, вирішення завдань цієї підсистеми відповідає на запитання: "Хто потрібен і в якій кількості?";

б) підсистема підбору, розміщення, оцінювання й безперервного навчання персоналу. Її основні завдання: якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідним персоналом, а також ефективне стимулювання його діяльності;

в) підсистема раціонального використання персоналу. Вирішення завдань, що стоять перед цією підсистемою, передбачає створення високопродуктивних стабільних колективів.

Складність і багатогранність управління персоналом припускає множинність аспектів у підході до цієї важливої проблеми. *Розрізняють такі аспекти управління персоналом:*

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки й технології, виробничі умови й ін.);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані із плануванням чисельності й складу працюючих, моральним і матеріальним

стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства й т.ін.);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних з навчанням і вихованням кадрів, наставництвом і т.ін.).

Основою системи управління персоналом є кадрова політика, що являє собою розраховану на тривалу перспективу лінію вдосконалювання персоналу, генеральний напрямок у кадровій роботі, який визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень і настанов. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота.

6.2. Принципи і методи управління персоналом

Ключовим принципом управління виступає принцип підбору й розміщення кадрів залежно від їх ділових і особистих якостей, який передбачає:

- спадкоємність персоналу на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- спільна праця досвідчених працівників з молодими;

- забезпечення умов для професійного й посадового кар'єрного просування персоналу на основі обґрунтованих критеріїв оцінки його діяльності й особистісних якостей;
- поєднання довіри до персоналу з перевіркою виконання ним своїх обов'язків.

Роботу з підбору, розміщення й виховання персоналу проводить адміністрація підприємств (організацій). Підприємство формує стабільний трудовий колектив, здатний в умовах ринку досягати високих кінцевих результатів. Воно забезпечує відповідність персоналу зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиває в працівників діловитість і відповідальність, підвищує його зацікавленість у найвищій продуктивності праці, домагається, щоб кожний працівник дорожив своїм робочим місцем.

Методи управління персоналом підрозділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядницькі й соціально-психологічні. До *економічних методів* відносяться прогнозування й планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної й додаткової потреби в персоналі та джерел її забезпечення й ін.

Організаційно-розпорядницькі методи являють собою різні способи впливу на працівників і ґрунтуються на встановлених організаційних зв'язках, правових положеннях і нормах (наприклад, на правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про порядок проведення атестації або звільнення працівників, інструкціях про порядок ведення обліку й зберігання трудових книжок робітників, службовців та ін.).

Соціально-психологічні методи управління персоналом являють собою конкретні прийоми та способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу й окремих працівників, підрозділяються на соціальні й психологічні. Перші з них покликані більше впливати на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального соціально-психологічного клімату), а другі – на окремих працівників (методи психологічного відбору, оцінювання персоналу і т.ін.).

6.3. Механізм управління персоналом

Механізм управління персоналом включає різні державні та суспільні об'єднання й органи.

До *державних органів управління* належать органи з праці й соціальних питань: центри зайнятості населення, а також кадрові служби державних підприємств і організацій, міністерств і відомств. Координацію діяльності кадрових служб різних галузей господарства здійснює Міністерство праці, яке виконує такі функції у сфері кадрової роботи:

- визначає реальну потребу у фахівцях з урахуванням розвитку продуктивних сил і перспективних напрямків науково-технічного прогресу;
- забезпечує реалізацію громадянами права на працю, домагаючись ефективної зайнятості працездатного населення на основі прогнозування потреб і джерел забезпечення господарства трудовими ресурсами;
- створює разом з органами освіти ефективну систему професійного навчання, що забезпечує безперервне підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу.

Державна система зайнятості населення, організаціями якої є обласні, міські й районні центри, покликана вирішувати такі завдання:

- забезпечення раціональної зайнятості, працевлаштування, перенавчання й профорієнтації працівників, яких звільняють, і незайнятого працездатного населення;
- надання допомоги підприємствам та організаціям у комплектуванні їх необхідним персоналом, розробка програм підвищення ефективності використання робочої сили у зв'язку із впровадженням нових методів господарювання, необхідністю звільнення й перенавчання працівників;
- задоволення потреб працездатного населення у виборі роботи або роду занять на основі широкого інформування та консультування з питань працевлаштування і професійного навчання.

Для рішення цих та інших завдань центри встановлюють постійні зв'язки з *кадровими службами підприємств*, вивчають їхні конкретні проблеми й труднощі, допомагають у розробці заходів з поліпшення використання робочої сили, прогнозування потреб у персоналі з урахуванням розвитку й удосконалювання виробництва, а також у створенні програм перенавчання й підвищення кваліфікації працівників.

Виходячи з нових вимог до роботи з персоналом, переглядаються функції кадрових служб усіх рівнів управління, підвищується їхня роль і відповідальність у рішенні завдань економічного й соціального розвитку. В умовах ринкових відносин основними функціями кадрових служб підприємств, організацій і установ стають:

- прогнозування, визначення поточної й перспективної потреби в персоналі і джерел її задоволення, уточнення потреби в підготовці фахі-

вців шляхом прямих зв'язків з навчальними закладами, розробка й реалізація заходів з поповнення виробничих колективів;

- планування й регулювання цілеспрямованого руху та професійного, кваліфікованого вдосконалювання персоналу, процесів його звільнення й перерозподілу;

- організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки та перепідготовки персоналу, планування цієї роботи з урахуванням потреб виробництва, навчання керівників первинної ланки передовим методам і формам роботи з персоналом;

- вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників на основі атестації, широкого використання психологічних і соціологічних досліджень, розробка рекомендацій з раціонального використання персоналу відповідно до його здібностей і кваліфікації;

- організація роботи із професійної орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців і робітників на підприємствах, розвиток змін трудового колективу, розробка заходів зі стабілізації й удосконалювання його соціально-демографічної й професійно-кваліфікаційної структури;

- ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників, вивчення впливу стимулів на підвищення трудової й соціальної активності персоналу, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі та ін.

Таким чином, комплексний підхід до управління персоналом в умовах сучасного виробництва припускає інтеграцію функцій управління працею, персоналом й соціальним розвитком на єдиній організаційній основі, якою виступає кадрова служба підприємства, організації, мініс-

терства. На рис. 6.1 показана приблизна структура сучасної кадрової служби підприємства (об'єднання).

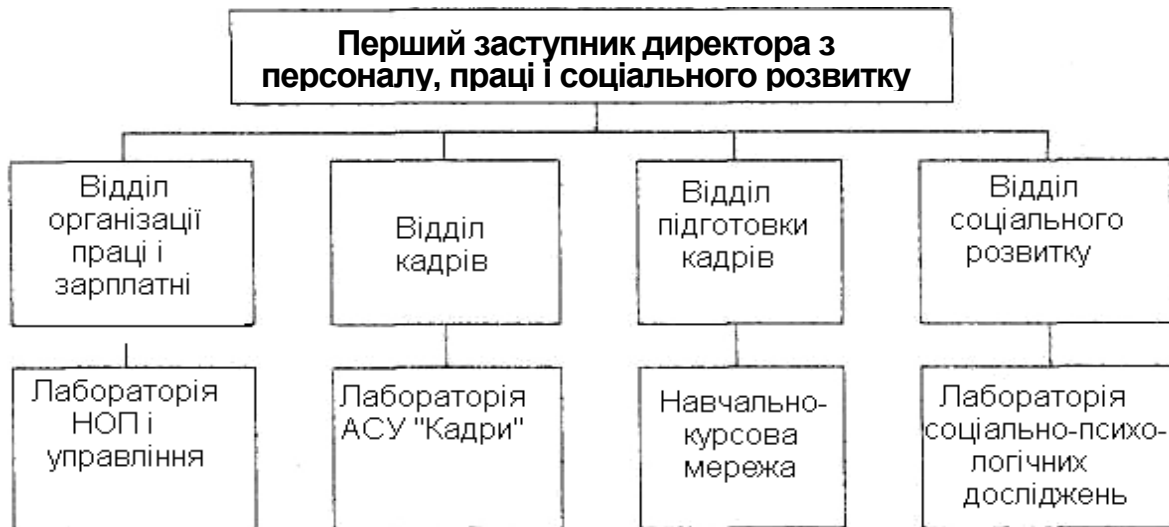


Рисунок 6.1 – Приблизна структура кадрової служби підприємства

Служби соціального розвитку, які створюються на підприємствах, в об'єднаннях, міністерствах і відомствах, виконують такі основні функції з оптимізації управління персоналом:

- аналіз рівня соціального розвитку колективів, підготовку пропозицій до проектів планів і цільових комплексних програм соціального розвитку, проведення соціологічних і соціально-психологічних досліджень на виробництві;
- вивчення причин плинності персоналу, соціально-психологічне забезпечення профорієнтації, профпідбору, профнавчання, розміщення, виробничої адаптації, професійного й посадового просування персоналу з урахуванням індивідуально-психологічних якостей працівників, участі у формуванні резерву керівників;

- розробку й впровадження заходів з підвищення задоволеності працею, забезпечення престижності професій, посилення творчого характеру праці, формування структури й складу виробничих колективів;
- розробку соціальних заходів зі зміцнення трудової й виробничої дисципліни, підвищення ролі й значення наставництва, створення сприятливого соціально-психологічного клімату й ін.

Таким чином, система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань та основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці і якості роботи.

6.4. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників з персоналу

До працівника з персоналу пред'являються високі морально-психологічні вимоги, оскільки він покликаний виконувати роль морального еталона, зразка для наслідування в дотриманні соціальних і етичних норм трудового колективу. Рекомендований психологами перелік питань, може допомогти оцінити ставлення кандидата в працівники з персоналу до інших людей:

- Чи виявляєте Ви активний інтерес до справ, почуттів і переживань оточуючих?
- Чи уважно слухаєте їх?
- Чи берете до уваги їхні прохання?
- Чи думаєте про їхні невисловлені побажання й потреби?

- Чи охоче Ви залишаєте свої справи, щоб допомогти іншим?
- Чи прагнете висловлювати схвалення діям, вчинкам інших людей?

Якщо працівникові не цікаві проблеми й переживання іншої людини, якщо він ігнорує її думки, прохання, бажання, не враховує настрої, абсолютизує власну точку зору, схильний до найбільш суворих заходів покарання, то йому робота в кадровій службі протипоказана. Основними професійно значимими якостями особистості організатора кадрової роботи є громадянська й емоційна зрілість; соціально-психологічна спрямованість особистості; розвинені пізнавальні, організаторські й комунікативні здібності; професійно необхідні знання, уміння й навички (при провідній ролі психолого-педагогічних знань). Усі ці комплекси якостей проявляються в процесі професійного навчання і у поводженні працівника з персоналу, де комунікативний компонент є домінуючим. Як показують дослідження, проведені серед співробітників кадрових служб різних підприємств та організацій, більше 70 % робочого часу кадровиків займають безпосередні контакти з людьми, а володіння основами "людинознавства" необхідне для виконання 95 % обсягу професійних обов'язків організатора кадрової роботи.

У кваліфікаційних характеристиках посад керівників, фахівців і службовців наводяться посадові обов'язки й професійно-кваліфікаційні вимоги до різних управлінських працівників, у тому числі до співробітників кадрових служб.

Начальник відділу кадрів повинен мати вищу освіту й стаж роботи з організації управління кадрами на різних посадах не менше 5 років. Повинен знати: методичні, нормативні й інші керівні матеріали, що стосуються роботи з кадрами, обліку особового складу; перспективи розвитку

галузі й підприємства, основні технологічні процеси виробництва продукції підприємства; порядок розробки планів комплектування кадрами; положення про порядок призначення й виплати державної допомоги; порядок оформлення, прийому, переведення й звільнення працівників, ведення й зберігання їхніх трудових книжок та особистих справ, оформлення пенсій працівникам підприємства і їхнім родинам; організацію табельного обліку; методи обліку руху кадрів; порядок складання встановленої звітності; основи профорієнтаційної роботи; основи соціології й психології праці; основи економіки, наукової організації праці, організації виробництва й управління; трудове законодавство; правила й норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії й протипожежного захисту. Таким чином, структура професійно необхідної підготовки організатора кадрової роботи включає шість основних галузей знань: основи технології виробництва, економіки праці, трудового законодавства, соціології й психології, виробничої педагогіки, організації діловодства.

Начальник відділу підготовки персоналу повинен мати вищу освіту й стаж роботи з підготовки персоналу на різних посадах не менше 5 років. Повинен знати: методичні, нормативні й інші керівні матеріали з питань підготовки й підвищення кваліфікації кадрів на виробництві; перспективи розвитку галузі й підприємства; основні технологічні процеси виробництва й продукції підприємства; форми, види й методи професійного навчання; методи планування; порядок розробки планів підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, навчальних планів і програм, іншої навчально-методичної документації; системи оплати праці викладачів та інструкторів виробничого навчання; умови матеріального забезпечення кадрів, яких направляють на навчання з відривом від виробництва; порядок

ведення обліку й складання звітності щодо підготовки й підвищення кваліфікації персоналу; основи економіки, наукової організації праці, організації виробництва й управління; основи соціології й психології праці; основні принципи, форми й методи трудового навчання й виховання, професійної орієнтації молоді; основи трудового законодавства; правила й норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії й протипожежного захисту.



Запитання для самоконтролю

1. *Поняття «персонал» та його склад.*
2. *Розкрийте сутність системи роботи з персоналом.*
3. *Основні аспекти управління персоналом.*
4. *Сутність кадрової політики.*
5. *Характеристика принципів управління персоналом.*
6. *Характеристика методів управління персоналом.*
7. *Сутність механізму управління персоналом.*
8. *Характеристика державних органів управління персоналом.*
9. *Основні функції кадрових служб.*
10. *Основні функції соціального розвитку персоналу.*
11. *Основні вимоги до працівників з персоналу.*



Література

1. *Поришев А.Г. Управление организацией / А.Г. Поришев, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин. – М.:ИНФРА-М, 2002.*

2. Базарова Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. – Минск: ИП «ЭКОПЕРСПЕКТИВА», 2000.
4. Управління персоналом / Матросов О.Д., Дюжєв В.Г., Матросова В.О., та ін. – Х.: НТУ «ХПИ», 2009.
5. Оганесян И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. – Минск: «Амалфея», 2000.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2003.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: практикум / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2002.
8. Шекиня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекиня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: КОНДОР, 2003.
10. Хміль Ф.Ф. Управління персоналом / Ф.Ф. Хміль. – К.: "Академвидав", 2006.
11. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми / В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003.
12. Боб Адаме Эффективное управление персоналом / Боб Адаме. – М.: АСТ Астрель, 2006.
13. Яхонтова Е.С. Эффективность технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. – СПб.: «ПИТЕР», 2003.



РОЗДІЛ 7

ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

- 7.1 *Загальні закономірності міжособистісних відносин*
- 7.2 *Етика привітання і представлення*
- 7.3 *Зовнішній вигляд ділової людини*
- 7.4 *Ведення ділової бесіди*
- 7.5 *Етика телефонної розмови*
- 7.6 *Правила критики*
- 7.7 *Основи риторики*

7.1. Загальні закономірності міжособистісних відносин

Професійна роль будь-якого співробітника організації невід'ємно пов'язана з виконанням етичних норм, правил поведінки та взаємин зі своїм оточенням (колегами, підлеглими, клієнтами й партнерами). Дотримання етики ділових відносин є одним з головних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого співробітника, так і організації в цілому.

Під етикою розуміється система універсальних і специфічних моральних вимог та норм поведіння, реалізованих у процесі громадського життя. Відповідно етика ділових відносин виділяє одну зі сфер громадського життя. Зрозуміло, що етичні норми службових відносин базуються на загальнолюдських нормах і правилах поведінки, але мають деякі відмінності.

У процесі професійної діяльності необхідно враховувати закономірності, що визначають особливості міжособистісних взаємин.

Однією з основних є *закономірність невизначеності відгуку* – залежність сприйняття людьми зовнішніх впливів від якостей їх особистості, конкретної ситуації, у якій відбувається вплив, каналу впливу.

Вивчення механізму цієї закономірності дозволяє відповісти на ряд запитань, які нерідко виникають у процесі міжособистісних відносин: чому інша людина не зробила те, про що Ви її просили або на що вказували? Чому ваші слова, дії, вказівки образили іншу людину, причому несподівано для вас? Чому інша людина зробила не те й не так, як Ви просили або вказували? та інші подібні запитання.

Механізм дії закономірності невизначеності відгуку можна пояснити за допомогою однієї з теорій процесу мотивації трудової діяльності – моделі Портера-Лоулера. Більш широке тлумачення можна дати поняттю зовнішньої винагороди, використаному в моделі Портера-Лоулера. Зовнішня винагорода – це не тільки похвала керівника, премія, просування по службі, але й підтримка нормальних відносин з тим колом осіб, які є значимими для виконавця якої-небудь дії, або встановлення відносин із цим колом осіб у результаті виконання певної дії, одержання нової професійної ролі, придбання ексклюзивних прав та ін. При оцінці зовнішніх "винагород" потрібно передбачати їх можливе негативне значення, наприклад, одержання додаткового завантаження, виключення з певної групи соціального оточення й т.ін.

Крім вищезгаданої закономірності міжособистісних відносин, до них також необхідно віднести закономірність неадекватності відображення людини людиною та неадекватності самооцінки. Її сенс полягає в тому, що жодна людина не може осягти іншу людину, а також саму себе з таким ступенем вірогідності, який був би достатнім для прийняття серйозних рішень стосовно цієї людини та самого себе.

Важливе значення в міжособистісних відносинах має закономірність перекручування змісту інформації. Вона діє об'єктивно й тим сильніше, чим більша кількість людей використовує який-небудь масив інформації на вході й на виході будь-якого процесу.

Ще одна закономірність, про дію якої в міжособистісних відносинах дуже часто забувають, – закономірність психологічного самозахисту. Стосовно інших людей ми ставимо на перше місце, як правило, їх зовнішню фізичну безпеку, нехтуючи їхньою психологічною безпекою. З іншого боку, сама людина надає дуже велике значення власній психологічній безпеці й самозахисту від зазіхань на неї. Провідним мотивом соціальної поведінки є збереження особистого статусу, власної гідності людини.

7.2. Етика привітання і представлення

При всій уявній простоті правил взаємних привітань і представлень вони вимагають певних знань і достатньої уваги. Первинне правило вітання полягає в тому, що в будь-якій ситуації воно повинне показувати вашу прихильність і доброзичливість. На характері привітання не повинні відбиватися ваш настрій або негативне ставлення до іншої людини. Крім того, у процесі взаємин можуть складатися різні ситуації, що мають специфіку привітання, представлення один одному або рукостискання. Ця специфіка виражається, головним чином, у тому, хто має право або зобов'язаний бути першим у зазначених діях. Для наочності відображення права або обов'язку "першого кроку" кого-небудь зі співробітників у найбільш характерних ситуаціях побудована табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Правила привітання в різних ситуаціях

Ситуація або варіант зустрічі працівника	Повинен бути першим при		
	привітанні	рукотисканні	представленні
Чоловік Жінка	+	+	+
Старший за віком Молодший за віком	+	+	+
Старший за посадою Молодший за посадою	+	+	+
Той, хто проходить мимо групи Той, хто стоїть у групі	+	+	+
Той, хто входить до кімнати Той, хто знаходиться в кімнаті	+	Відповідно до ситуації	+
Переганяючий того, хто йде попереду Той, кого переганяють	+		
Керівник делегації, який входить до кімнати Керівник делегації, який знаходиться в кімнаті	+	+	+

Примітка: знаком «+» позначений перший, хто проводить дію в розглянутій ситуації

7.3. Зовнішній вигляд ділової людини

Службова обстановка висуває певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. У світі моди давно склалося певне поняття – "діловий костюм". Це поняття, звичайно, враховує останні віяння і тенденції в моделюванні одягу, але при цьому залишається деякою мірою консервативним. Здійснюючи підбір костюма в широкому розумінні слова (тобто з огляду на всі супутні компоненти), ділова людина повинна керуватися такими загальними правилами:

- єдність стилю;

- відповідність стилю конкретній ситуації;
- розумна мінімізація колірної гами (так зване "правило трьох кольорів");
- порівнянність кольорів у колірній гамі;
- порівнянність характеру малюнка в різних компонентах одягу.

7.4. Ведення ділової бесіди

Навички ведення ділової бесіди відпрацьовуються як у процесі професійної діяльності, так і в повсякденній побутовій обстановці. Будь-яку ситуацію, пов'язану з необхідністю проведення бесіди, потрібно розглядати як можливість тренінгу з відпрацьовування правил ведення бесіди. Ці правила можна подати схематично у вигляді основних дій, які необхідно застосовувати в певній послідовності й взаємозв'язку (рис. 7.1).

Учасники ділових бесід найчастіше припускаються таких помилок:

- нехтування етапом підготовки до бесіди, на якому закладаються можливі елементи моделі майбутньої бесіди;
- неуважне ставлення до окремих, незначних, із суб'єктивної точки зору деяких учасників, правил ведення або підготовки бесіди.

Наприклад, відсутність належної уваги до вибору місця проведення бесіди може призвести до того, що не відповідна ситуації обстановка й навіть взаєморозташування учасників зведуть нанівець успішність ділової бесіди. Природно, навички ведення ділової бесіди не приходять у результаті механічного завчання правил. Оволодіння мистецтвом проведення бесіди пов'язане з її багаторазовою практичною апробацією.

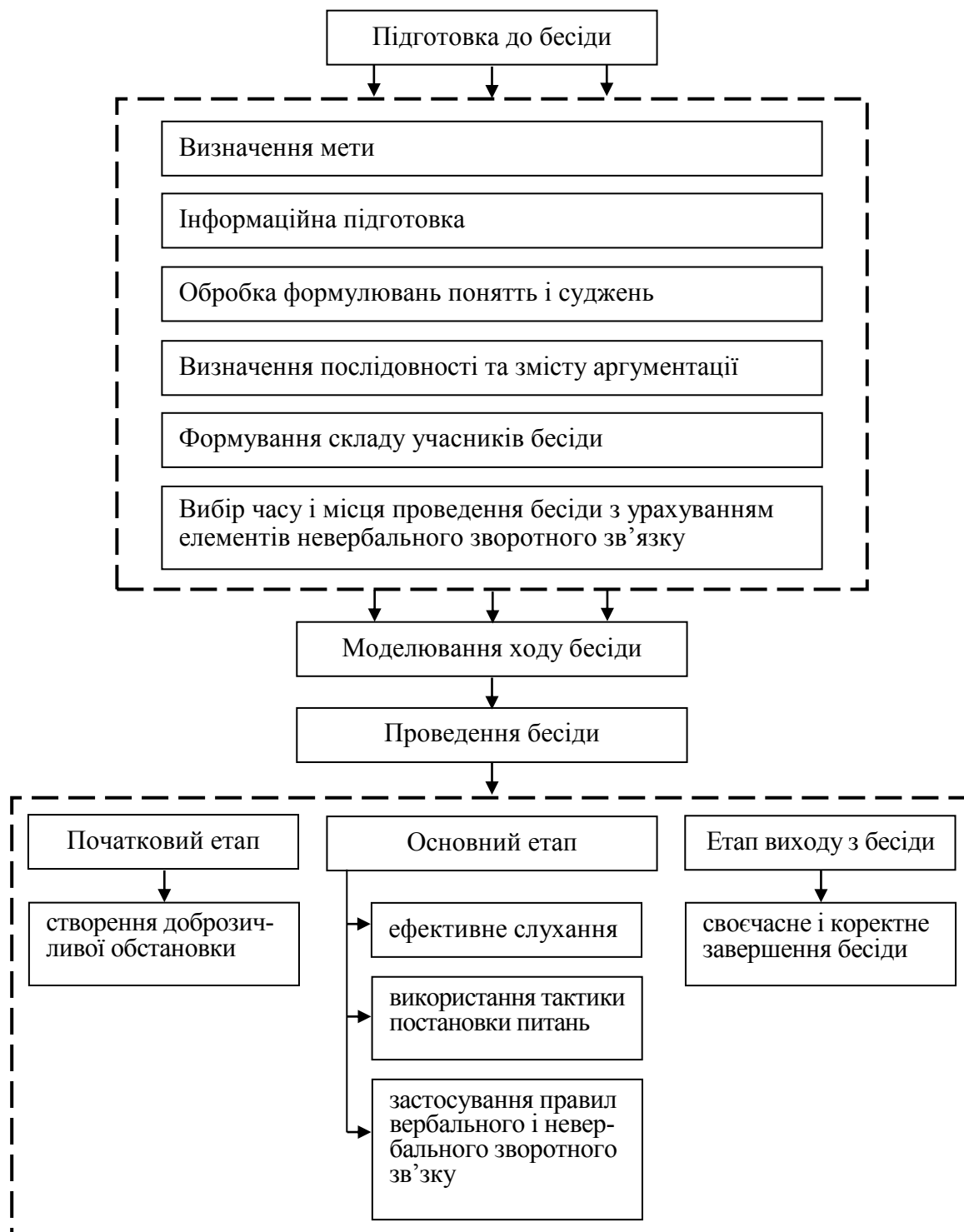


Рисунок 7.1 – Схематичне зображення правил підготовки і проведення ділової бесіди

7.5. Етика телефонної розмови

Телефонні переговори можна розглядати як специфічний випадок проведення ділової бесіди. Виходячи із цього, потрібно зробити два висновки. По-перше, правила підготовки й проведення ділової бесіди багато в чому зберігають свою значимість при веденні телефонних переговорів. По-друге, телефонна розмова має ряд відмітних особливостей у порівнянні з очною бесідою. Ці особливості визначаються тим, що співрозмовники не бачать один одного й найчастіше телефонна розмова виникає для однієї зі сторін зненацька, порушуючи при цьому попередній хід подій: очну бесіду одного з абонентів, виконання ним якої-небудь важливої або термінової роботи й т.ін. Таку можливість необхідно передбачати завжди, коли ми дзвонимо кому-небудь. Це повинно накладати певний відбиток на наше поведження. З іншого боку, людина, яка веде очну бесіду з ким-небудь, повинна віддавати їй пріоритет перед телефонною розмовою. Обов'язково потрібно пам'ятати про те, що в більшості випадків телефонний зв'язок – це засіб для попередньої домовленості про щось-небудь (як правило, про майбутню очну зустріч). Не випадково існує вислів – "нетелефонна розмова". Про це не слід забувати, визначаючи тему телефонної бесіди, а також заздалегідь плануючи час, що буде необхідний для неї. Крім того, необхідно враховувати ту обставину, що співрозмовник може бути в оточенні колег, відвідувачів і т.ін., що не дозволяє йому вести досить відверту розмову. Телефонний зв'язок і телефонний апарат є складними технічними засобами, причому не завжди надійними. Збої при наборі номера, погана чутність, несподіване переривання зв'язку – всі ці моменти вимагають від співрозмовників додаткової ввічливості й перед-

бачливості. Крім того, телефонна розмова пов'язана, як правило, з передачею конкретної інформації. Гарним тоном і гарною "технікою особистої роботи" вважається готовність співрозмовника ефективно прийняти й використати передану йому інформацію.

7.6. Правила критики

У процесі професійної діяльності багато співробітників зіштовхуються з необхідністю, а в ряді випадків і з бажанням висловити критичні зауваження на адресу своїх колег по роботі, учасників ділової бесіди, партнерів по переговорах і т.ін. Роль керівника якого-небудь підрозділу неминуче пов'язана із критичною оцінкою діяльності, вчинків, поведження своїх підлеглих. Багато фахівців, навіть не перебуваючи формально в ранзі керівника, повинні виконувати ряд організаційних, контрольних функцій, пов'язаних з необхідністю критичного розбору завдань, які виконуються іншими співробітниками.

Крім того, у процесі спільної роботи, наради, переговорів у одній з сторін виникають претензії до іншої сторони, до зовнішнього оточення. Зіштовхуючись із об'єктивною або суб'єктивною необхідністю критичних зауважень на чиюсь адресу, треба проявляти максимальну обережність і коректність. На основі досвіду людського спілкування вироблені правила критики, недотримання яких зводить нанівець зусилля, спрямовані на критичний розбір ситуації. Через ігнорування, а частіше незнання правил критики в того, кого критикують виникають "захисний бар'єр", почуття ображеної гідності. У результаті навіть корисна, об'єктивна критика не сприймається конструктивно.

У багатьох випадках важливим є не тільки дотримання правил критики, але й загальна послідовність їх застосування в процесі бесіди. На рис.7.2 наведені основні правила критики. Рекомендована послідовність їх застосування також відображена на цьому рисунку. Порушення такої послідовності може привести до зниження ефективності сприйняття критики.

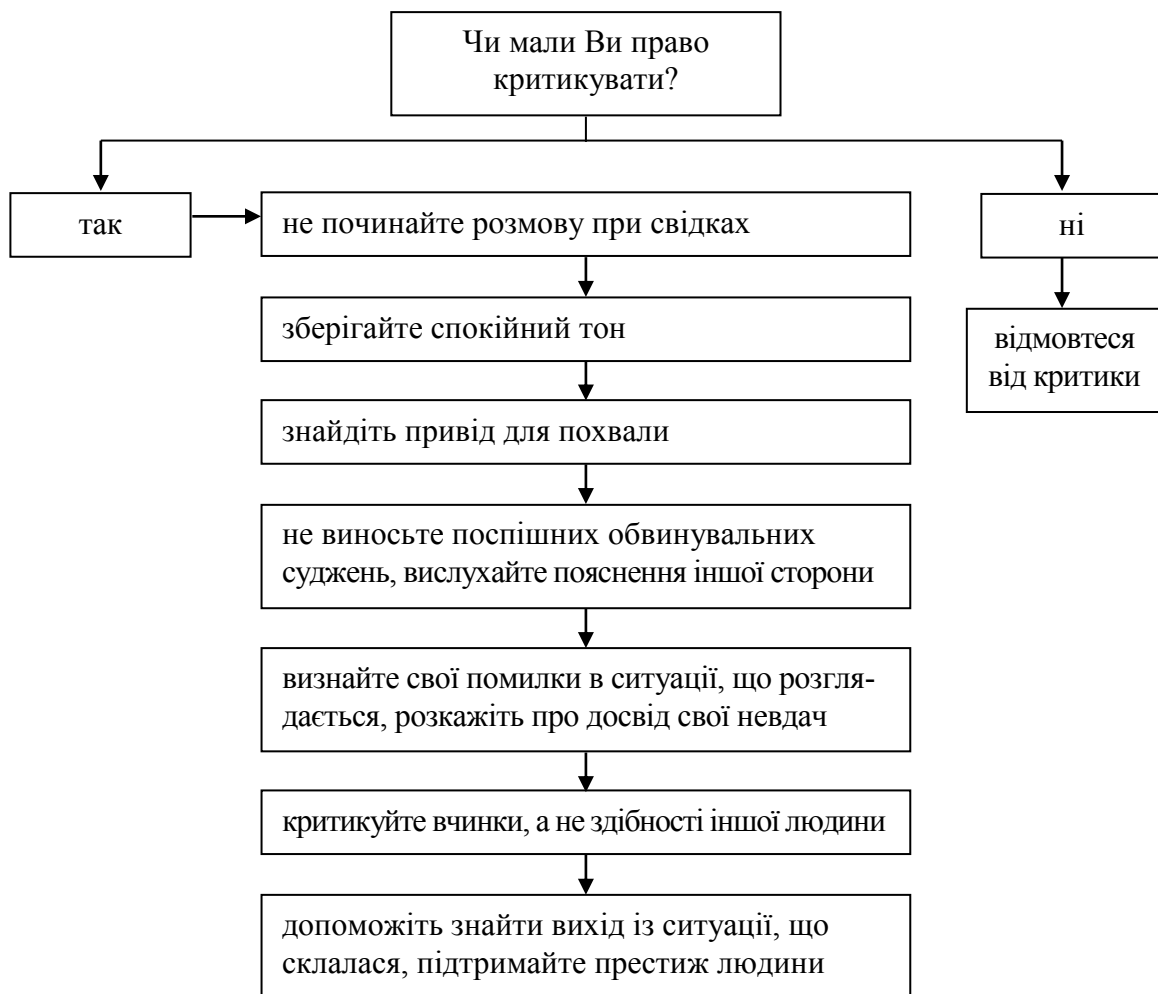


Рисунок 7.2 – Основні правила критики

Практично кожна людина протягом життя неодноразово зіштовхується з необхідністю сприймати критичні зауваження на свою адресу.

Навіть у тому випадку, якщо той, хто критикує, знає й використовує відповідні етичні правила, критика сприймається досить болісно. Це визначено об'єктивними особливостями людської психології. Тому необхідно порекомендувати деякі правила сприйняття критики (пропускаючи їх через власну свідомість, можна знизити гостроту розглянутої проблеми).

Завжди потрібно пам'ятати, що:

- немає марної критики, вона є формою допомоги у вирішенні ситуацій, що виникають;
- необхідно ділове сприйняття критики незалежно від того, хто критикує і у якій формі;
- центральний принцип сприйняття критики – "все, що я робив, я міг би робити краще";
- найцінніша критика спрямована на недосконалість того, що здається нормальним;
- відсутність критики – це показник зневаги або зневір'я в здатність її нормального сприйняття;
- критика дозволяє з'ясувати ставлення того, хто критикує, до іншої сторони;
- необхідно підтримати спробу критика конструктивно розібратися в справі, навіть якщо він помиляється.

7.7. Основи риторики

Професійна діяльність сучасного фахівця невіддільна від необхідності оволодіння ним навичками риторики, тобто навичками побудови, підготовки й доведення до слухачів публічного виступу в різних формах,

будь то повідомлення на службових нарадах, доповідь на конференціях і семінарах, лекції, виступи на переговорах, презентаціях і т.ін. Багато в чому навички публічного виступу закладаються загальним рівнем виховання, освіти, наявністю певних особистих якостей людини. Незважаючи на це, навички риторики відпрацьовуються в процесі накопичення професійного досвіду при наявності знань основних її правил. Знання цих правил дозволяє людині подати свій виступ у більш вигідному світлі – як з погляду ефективного сприйняття слухачами, так і з погляду позитивної оцінки аудиторією професійних якостей виступаючого.

Основні правила риторики, описані нижче, є універсальними, тобто вони застосовуються в більшості ситуацій, при яких виникає необхідність публічного виступу.

Всі правила риторики можна розділити за хронологічним принципом на кілька умовних груп:

- попереднє відпрацьовування навичок риторики;
- безпосередня підготовка до виступу;
- поведження під час виступу.

Попереднє відпрацьовування навичок риторики може передбачати кілька штучних прийомів, що дозволяють підтримувати загальну готовність до роботи з аудиторією. ***Ними можуть бути, наприклад:***

- виступ перед уявлюваною аудиторією з попереднім завданням тематики й складу слухачів;
- відпрацьовування визначень яких-небудь термінів і понять, використовуваних у професійній діяльності;
- використання аудіо- або відеозапису власних виступів і т.ін.

Безпосередня підготовка до виступу є досить важливим етапом відпрацьовування навичок і правил риторики. Найчастіше цей етап ігно-

рується через дефіцит часу або зайву самовпевненість у власних силах. У цьому випадку потрібно пам'ятати, що нерідко про професійні якості фахівця судять з його виступу, і він, у свою чергу, служить засобом самореалізації, можливістю заявити про себе.

У загальному випадку може бути **рекомендована така структура виступу**, що коректується та наповнюється конкретним змістом залежно від тематики, регламенту виступу, підготовленості слухачів тощо:

- вступ, стрижнева ідея виступу;
- коротка історія розглядуваної проблеми;
- тенденції розвитку проблеми;
- накопичений досвід (позитивний і негативний) розв'язання проблеми;
- пропозиції щодо розв'язання проблеми;
- висновок.

При підготовці до виступу потрібно пам'ятати, що усне мовлення відрізняється від письмового тексту. Це створює додаткові проблеми у взаєминах з аудиторією, якщо виступаючий зачитує готовий текст. У той же час усне мовлення має цілий ряд переваг, що вигідно відрізняє його від письмової роботи. **До цих переваг належать такі:**

- варіювання тональності виступу;
- можливість виділення головних думок, акцентування уваги слухачів на окремих елементах виступу;
- використання стилістичних форм підвищення виразності мови (риторичних питань, форм діалогу й т.ін.).

Поводження під час виступу повинно сприяти досягненню його цілей, реалізації підготовленого плану виступу (при необхідності – його оперативному коректуванню), використанню продуманих заздалегідь переваг усного мовлення. У той же час манера поведінки виступаючого не повинна відволікати

слухачів від цілісного сприйняття повідомлення. Поводження доповідача повинно бути природним, відповідати проблематиці виступу й складу аудиторії.



Запитання для самоконтролю

1. *Поняття етики ділових відносин.*
2. *Основні закономірності міжособистісних відносин.*
3. *Правила привітання і представлення.*
4. *Основні правила підбору костюма ділової людини.*
5. *Основні правила підготовки і проведення ділової бесіди.*
6. *Особливості етики телефонної розмови.*
7. *Основні правила критики.*
8. *Правила сприйняття критики.*
9. *Основні правила риторики.*



Література

1. *Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування / О.В. Кубрак. – Суми: Університетська книга, 2003.*
2. *Неймер Ю.Л. Этика и психология менеджмента / Ю.Л. Неймер. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2002.*
3. *Никифоров Г.С. Психология менеджмента / Г.С. Никифоров. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2002.*
4. *Шпалинский В.В. Психология менеджмента / В.В. Шпалинский, Г.Т. Головченко. – Х.: ИВМО "ХК", 1998.*
5. *Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управління / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1: МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	4
1.1. Менеджмент і його роль у соціально-економічному розвитку держави.....	4
1.2. Функції менеджменту	11
1.3. Менеджер як особистість і як працівник.....	16
Запитання для самоконтролю.....	20
Література	20
Розділ 2: ОСНОВИ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА	
ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	22
2.1. Поняття про ринок та його особливості	22
2.2. Види та функції ринків.....	25
2.3. Державне регулювання ринку.....	26
2.4. Характеристика інфраструктури ринку	28
2.5. Соціальний захист людини в умовах ринку.....	30
2.6. Поняття і види підприємництва.....	31
2.7. Підприємницький ризик, його показники та методи оцінки	33
Запитання для самоконтролю.....	35
Література	36
Розділ 3: ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	37
3.1. Організація як об'єкт менеджменту	37
3.2. Поняття менеджменту	39
3.3. Менеджер як професія. Роль менеджерів.....	41

3.4. Модель сучасного менеджера.....	45
Запитання для самоконтролю	49
Література	50
Розділ 4: МАРКЕТИНГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	51
4.1. Соціально-економічна сутність маркетингу	51
4.2. Еволюція змісту й форм маркетингу	54
4.3. Сутність сучасної концепції маркетингу.....	58
4.4. Маркетинг як система діяльності на ринку	60
4.5. Зміст і цілі маркетингової діяльності.....	62
Запитання для самоконтролю	63
Література	64
Розділ 5: СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ, РИНОК ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТОСТІ ПЕРСОНАЛУ	65
5.1. Соціально-трудові відносини в ринковій економіці.....	65
5.2. Ринок праці і його характеристики	68
5.3. Зайнятість населення	73
5.4. Безробіття.....	75
Запитання для самоконтролю	78
Література	79
Розділ 6: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	80
6.1. Предмет, завдання та зміст управління персоналом	80
6.2. Принципи і методи управління персоналом.....	84
6.3. Механізм управління персоналом.....	86

6.4. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників з персоналу	90
Запитання для самоконтролю.....	93
Література	93
Розділ 7: ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН.....	95
7.1. Загальні закономірності міжособистісних відносин.....	95
7.2. Етика привітання і представлення.....	97
7.3. Зовнішній вигляд ділової людини	98
7.4. Ведення ділової бесіди.....	99
7.5. Етика телефонної розмови.....	101
7.6. Правила критики	102
7.7. Основи риторики.....	104
Запитання для самоконтролю.....	107
Література	107

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

*МАТРОСОВ О.Д.
ДЮЖЕВ В.Г.
КУЧИНСЬКИЙ В.А.
МАТРОСОВА В.О.*

Вступ до спеціальності «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»

Навчальний посібник

*Відповідальний за випуск
П.Г. Перерва
Редактор
В.В. Полянська
Комп'ютерна верстка
В.А. Кучинський*

План 2010 р., п 90 /

Підп. до друку __.__.__. Формат 60×84 ¹/₁₆. Папір офсетний. Друк – офсетний.
Ум. друк. арк. __. Обл.-вид. арк. 7,0. Зам. № __. Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ „ХПІ”.
Свідотство про державну реєстрації ДК № 116 від 10.07.2000 р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня НТУ “ХПІ” Харків, вул. Фрунзе, 21